



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

JOSÉ ALISSON XAVIER

PLANO DE NEGÓCIO: ESTUDO PARA ABERTURA DE EMPRESA DE
PRODUÇÃO DE OVOS ORGÂNICOS NO MUNICÍPIO DE NOSSA
SENHORA DA GLÓRIA/SE.

SÃO CRISTÓVÃO
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

JOSÉ ALISSON XAVIER

PLANO DE NEGÓCIO: ESTUDO PARA ABERTURA DE EMPRESA DE PRODUÇÃO DE OVOS ORGÂNICOS NO MUNICÍPIO DE NOSSA SENHORA DA GLÓRIA/SE.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, como requisito para obtenção do Título de Bacharel em administração, em atendimento à Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientador: Prof. Me Eduardo Alberto da Silva Farias

SÃO CRISTÓVÃO
2018

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Análise SWOT	13
Figura 2: As cinco forças de Porter	14
Figura 3: Etapas do planejamento estratégico	16
Figura 4: Considerações do estabelecimento do preço.....	21
Figura 5: Capital de giro: principais contas.....	29
Figura 6: Fórmula ponto de equilíbrio.....	31
Figura 7: Custo Fixo	31
Figura 8: Custo variável	32
Figura 9: Valor presente líquido.....	33
Figura 10: Taxa interna de retorno	33
Figura 11: Mapa de localização do sítio mocambo	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de arranjos físicos	24
Quadro 2: Alterações nos saldos de caixa	29
Quadro 3: Ameaças e oportunidades	43
Quadro 4: Forças e fraquezas	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tabela dos principais clientes.....	40
Tabela 2: Tabela dos principais fornecedores	41
Tabela 3: Tabela dos principais concorrentes.....	43
Tabela 4: Tabela do investimento inicial.....	48
Tabela 5: Custos fixos indústria	50
Tabela 6: Custos com mão-de-obra	51
Tabela 7: Despesas comerciais	52
Tabela 8: Despesas administrativas	52
Tabela 9: Fluxo de caixa.....	53
Tabela 10: Projeção de Resultados	56
Tabela 11: TIR e VPL (cenário provável)	57
Tabela 12: TIR e VPL (cenário pessimista)	58
Tabela 13: TIR e VPL (cenário otimista)	58
Tabela 14: Payback.....	59
Tabela 15: Sumário executivo	60
Tabela 16: Tabela dos simples nacional	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Objetivos.....	09
1.1.1 Objetivo geral	10
1.1.2 Objetivos específicos	10
1.2 Justificativa	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 Empreendedorismo	11
2.2 Plano de negócio	12
2.3 Planejamento.....	13
2.4 Plano de marketing.....	17
2.4.1 Marketing	17
2.4.2 Conceito de plano de marketing	18
2.4.3 Pesquisa de marketing	18
2.4.4 Composto de marketing.....	19
2.4.5 Formação do preço	20
2.4.6 Marketing de relacionamento	21
2.4.7 Marketing de segmento	21
2.5 Plano operacional	22
2.5.1 Localização.....	22
2.5.2 Arranjo físico (Layout).....	23
2.5.3 Fluxograma de processos	25
2.6 Plano de gestão de pessoas	25
2.6.1 Recrutamento.....	25
2.6.2 Seleção.....	25
2.6.3 Treinamento e desenvolvimento.....	25
2.7 Plano financeiro	26
2.7.1 análise de sensibilidade	26
2.7.2 Análise de cenários	27
2.7.3 Cálculo do investimento inicial	27
2.7.4 Projeto de investimento	27
2.7.5 Fluxo de caixa.....	27
2.7.6 Capital de giro	29

2.7.7 Contas a pagar	29
2.7.8 Contas a receber.....	30
2.7.9 Demonstração do resultado do exercício.....	30
2.7.10 Ponto de equilíbrio	30
2.7.11 Análise de investimentos	32
2.7.11.1 Taxa mínima de atratividade.....	32
2.7.11.2 Valor presente líquido (VPL)	33
2.7.11.3 Taxa interna de retorno.....	33
2.7.11.4 Payback	34
2.7.11.5 Margem de contribuição	34
2.8 Aspectos jurídicos e legais.....	34
2.8.1 Trâmites para constituição da empresa.....	34
2.8.2 Documentos para constituição da empresa.....	35
3 ANÁLISE DOS DADOS	39
3.1 Caracterização da organização	39
3.2 Caracterização do setor.....	39
3.3 Resumo executivo	39
3.4 Análise de mercado.....	40
3.4.1 Pesquisa com clientes potenciais	40
3.4.2 Pesquisa com fornecedores.....	41
3.4.3 Pesquisa com concorrentes	41
3.5 Planejamento estratégico	42
3.5.1 Análise externa	42
3.5.2 Análise interna.....	43
3.5.3 Missão.....	43
3.5.4 Visão.....	43
3.5.5 Objetivos.....	43
3.5.6 Estratégias.....	44
3.6 Plano de marketing.....	44
3.6.1 Preço	45
3.6.2 Praça	45
3.6.3 Promoção	45
3.6.4 Produto	45
3.7 Plano operacional	46

3.7.1 A empresa	46
3.7.2 Estrutura funcional	46
3.7.3 Localização	46
3.8 Recursos humanos	47
3.9 Plano financeiro	47
3.9.1 Investimento inicial	47
3.9.1.1 Custos fixos e variáveis	49
3.9.2 Fluxo de caixa.....	52
3.9.3 Demonstração do resultado do exercício.....	55
3.9.4 Taxa mínima de atratividade	57
3.9.5 Valor presente líquido (VPL) e taxa interna de retorno (TIR)	57
3.9.6 Payback.....	58
3.9.7 Margem de contribuição e ponto de equilíbrio (Resumo executivo)	59
3.10 Aspectos jurídicos e legais.....	61
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	62
REFERÊNCIAS	63
ANEXO A.....	66
APÊNDICE A	67
APÊNDICE B.....	68

1 INTRODUÇÃO

A classe empresarial, na maioria das vezes, quando pensam em criar suas empresas não se voltam na necessidade do planejamento para conseguir se adequar ao mercado, caso não possuam este planejamento, o empreendedor fica sem norte, nem vai saber por onde começar e muitos iniciam sem um rumo definido, somente pensa na sua atuação prática, sem uma análise prévia. Muitos empreendedores têm a ideia do seu negócio, porém desconhecem o setor que vai atuar e suas habilidades não surte efeito e, por muitas vezes, sucumbem a empresa por não possuir diretrizes e planejamento.

Observando-se o mercado sergipano, verificou-se a oportunidade de produzir ovos orgânicos, pois o momento é vantajoso.

Este estudo foi realizado com fornecedores locais e potenciais clientes locais e de Cidades vizinhas ou próximas, para verificação da viabilidade de implantação da empresa Granja Xavier, no Município de Nossa Senhora da Glória/SE. Foram pesquisados fornecedores e clientes necessários para implantação do projeto e levantado todos os dados necessários para a criação do planejamento estratégico.

A pesquisa de mercado foi aplicada em visitas para conhecer aos potenciais fornecedores e clientes. Esta se caracteriza como predominantemente quantitativa e qualitativa, pois traz informações coletadas em campo do quanto o produto será comercializado. Um questionário foi aplicado diretamente aos potenciais fornecedores com 07 questões fundamentais para o planejamento financeiro e outro com 8 questões essenciais para os potenciais clientes.

Os questionários que estão anexados a este trabalho foram aplicados no segundo semestre de 2017 na zona urbana do mesmo Município e também nas feiras livres de Nossa Senhora das Dores e Carira, buscando a satisfação de clientes que buscam este tipo de produto para compor a sua alimentação diária e pessoas que buscam nas feiras o produto para revender em outras comunidades, assim como foram pesquisados os fornecedores no intuito de entender a real dificuldade na compra do alimento natural para as aves e seus custos mais elevados comparado aos alimentos transgênicos.

Na pesquisa buscou-se levantar as informações necessárias para a criação do negócio de maneira que atenda a legislação de produto orgânico, sendo necessário para aprovação na vistoria e garantir o selo de produção orgânica. A partir de então os produtos poderão ser negociados em lojas de frios e de comidas saudáveis, assim como em supermercados voltados ao público visado.

Logo após a coleta dos dados através da aplicação dos questionários, eles foram tabulados e organizados, através do sistema Microsoft Excel, para melhor compreensão dos resultados.

Assim, este trabalho irá desenvolver um Plano de Negócio para implantação de uma empresa de ovos orgânicos visando atender o público com produtos de qualidade, assim como manifestar a importância de fornecer produtos saudáveis e produzidos sem precisar agredir o meio ambiente. Com isso, formula-se o seguinte problema de pesquisa: **Como se apresenta a viabilidade de abertura de uma granja produtora de ovos orgânicos no município de Nossa Senhora da Glória?**

1.1 Objetivos

Para realização desta pesquisa foi traçado o objetivo geral que deve ser alcançado, resultando em resposta para o problema da pesquisa.

1.1.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de negócio para verificar a viabilidade de abertura da empresa Granja Xavier na cidade de Nossa Senhora da Glória no estado de Sergipe.

1.1.2 Objetivos específicos

Para atender o objetivo geral, se define os seguintes objetivos específicos:

- Elaborar o planejamento estratégico da organização;
- Elaborar um plano financeiro verificando receitas e despesas;
- Verificar a viabilidade econômica e financeira do novo empreendimento.

1.2 Justificativa

Hoje é necessário fazer um plano de negócio antes de abrir um empreendimento. Fazer um planejamento de seu futuro negócio colocando todas as ideias do negócio no papel e junto com a teoria mostrar se existe um ambiente promissor.

Por isso a importância da elaboração deste plano de negócio, no intuito de abrir a empresa Granja Xavier no estado de Sergipe.

O projeto requer muita dedicação e trabalho, por ser principalmente um novo modelo de gestão, onde todas as decisões devem ser claras e eficientes, pois será um projeto de grande responsabilidade para o empreendedor. Será preciso analisar bem as informações de forma minuciosa para buscar as oportunidades ofertadas.

Levando em consideração o período atual onde existe uma dúvida muito grande se este projeto será muito bem aceito, apesar de estarmos caminhando para um período onde cada vez mais as pessoas estão preocupadas com os seus alimentos, ou seja, o mercado pede produtos saudáveis e que sejam produzidos de maneira socioambiental.

Outro fator de destaque é que o projeto está nascendo de um acadêmico que durante a sua infância e graduação, vistos no agronegócio pontos positivos para implantação de negócios lucrativos, a partir de então nasceram ideias e com o aumento do consumo de produtos orgânicos e a carência na produção destes produtos no Estado de Sergipe, surgiu à ideia da criação deste projeto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Desenvolver um plano de negócio é fundamental que esteja bem informado a respeito do tema ambiente e mercado, ao qual será inserido. É necessário muito conhecimento sobre o que irá tratar que tipo de empreendedorismo será implantado e como será desenvolvido. Dessa forma, para obter sucesso, é preciso que se encaixe na principal necessidade do cliente e que lhe ofereça as vantagens que sempre desejou.

Nesse sentido, para alcançar tal objetivo é preciso de bons fundamentos, e a partir de então serão apresentadas às perspectivas de vários autores a respeito do tema proposto, para fornecer embasamento técnico para o que será estudado, abordando-se os seguintes assuntos: empreendedorismo, plano de negócio e etapas do plano de negócio.

2.1 Empreendedorismo

Nos dias de hoje, o mercado necessita de empreendedores com novas ideias e que as execute para desenvolvimento dos setores, muitos possuem excelentes ideias, mas não conseguem executar, talvez por medo e insegurança. Quanto mais negócios vão surgindo, o mercado de trabalho vai se ampliando, auxiliando na economia de cada região e são essas ações que são fundamentais para o crescimento e implantação de novas empresas.

Quando Jeffry Timmons, (1990, apud DORNELAS; 2014) diz que o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX, nos mostra o porquê de tantas médias e pequenas empresas no país, e o quanto é importante um estudo sobre o tema e como proceder para ganhar com esse mercado.

Chiavenato (2007) diz que empreendedores “são criadores de negócios, isto é, pessoas que quebram barreiras para criar algo inteiramente novo e excitante, por serem dotadas de criatividade, engenhosidade, perseverança e firme determinação. Elas quebram regras, assumem riscos e botam a imaginação para jambar. Capitaneiam o mercado com garra e confiança”. Mas apesar de possuírem todas estas características, muitas pecam na gestão, passam por muitas dificuldades no andamento do negócio e, por muitas vezes, acabam fechando.

Segundo uma pesquisa piloto realizada pelo SEBRAE de Minas Gerais, na cidade de Belo Horizonte (1998, apud CHÉR, 2002), a realidade não é tão drástica como inúmeros autores apontam, que 80% dos negócios no Brasil não ultrapassam o segundo ano de vida. A pesquisa realizada na capital mineira aponta que 64% das empresas abertas em 1996 na cidade continuaram vivas em abril de 1997, as demais, 36%, haviam falido ou não foram localizadas. Podendo assim concluir que 36% das organizações encerram suas atividades ou desaparecem em até um ano, e ainda 47% em até dois anos.

O empreendedor de uma organização não é apenas o seu dono ou sócios, também está nos funcionários que no desenvolver das atividades diárias fazem observações importantes para a melhoria do produto e desenvolvem boas ideias que apresentam aos seus gestores, e muitas organizações desenvolve essas ideias e tem um retorno bastante positivo. Grandes organizações como a 3M fazem muito isso, quando passou por momentos ruins na sua trajetória foram ideias de funcionários que levou a organização a crescer e virar líder de mercado (MERCEDES, 2017).

Muitos falam que empreendedores são pessoas que possuem um dom e já nascem destinadas para tal atividade. Mas na verdade é um mito! Dornelas (2014) afirma que a ideia de que é possível adquirir e desenvolver o aprendizado do espírito empreendedor em qualquer indivíduo, desde que o mesmo mostre interesse e dedicação, iniciou-se com a criação de escolas de empreendedorismo, que foram criadas inicialmente em países de primeiro mundo.

Isso deixa claro que para empreender basta ter foco e determinação que é possível para qualquer tipo de ser humano.

Drucker (1987) diz que “o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”. Essa é a parte mais fantástica de empreender onde para este nada pode ficar estagnado, sempre busca novos objetivos, e a cada objetivo alcançado em busca do sucesso tem como maior recompensa a satisfação com si mesmo.

2.2 Plano de negócio

Para viabilizar um novo empreendimento, o principal meio é o plano de negócio onde através dele é possível fazer uma pré-análise dos dados necessários para sua implantação, demonstrará de forma clara e objetiva toda a necessidade de planejamento da nova empresa e até como ela irá se comportar.

Segundo Dolabela (1999) o plano de negócio “é um instrumento de diminuição de riscos, ao fazê-lo o empreendedor estuda a viabilidade de seu projeto sob todos os aspectos e também é uma linguagem de comunicação do empreendedor com outros e ele mesmo”. Fazendo assim um ambiente mais tranquilo e seguro para montar o negócio.

De acordo com Dornelas (2014), não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócio, pois fica impossível definir um modelo padrão pelo motivo de cada negócio possuir sua particularidade e semelhanças.

O autor também fala do processo para elaboração de projetos com grande importância para o administrativo e econômico, onde com um bom planejamento não foge dos perigos, mas ajuda a enfrentá-los, assim é possível saber qual o rumo deve tomar de maneira mais segura para enfrentar as barreiras.

Degen (1989) mostra duas finalidades muito importantes para duas classes distintas de um plano de negócio:

1. O futuro empreendedor: O plano de negócio representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio, sem deixar que nenhuma seja deixada de lado;
2. Os Investidores: O plano de negócio é uma peça fundamental, requerida por potenciais investidores para avaliarem o novo empreendimento e tomarem a decisão de participar.

Os grandes ganhos que traz o desenvolvimento do plano de negócio, os empreendedores possuem em mãos o mapa de seu futuro negócio, basta a ele traçar as melhores estratégias e cortar os pontos de possíveis erros e levar para a prática. Já para os investidores é a grandeza de enxergar em um projeto uma grande oportunidade para investir o seu dinheiro.

Salim, Hochman, Ramal e Ramal (2005) enfatizam que se a instituição mostrar vantagens para os funcionários baseadas no lucro da empresa, a grande maioria terá interesse em ler o plano de negócio para identificar os objetivos e traçarem as melhores estratégias de trabalho para levar a empresa a faturar cada vez mais.

São muitos os benefícios para a abertura de um novo negócio, e de fato o plano de negócio é uma linguagem do planejamento da empresa, rico em detalhes que devem ser considerados sobre o rumo a ser seguido, quais os processos gerenciais, de produção, de custos, despesas, entre outros fatores (DOLABELA 1999).

2.3 Planejamento

Há certa distinção entre administração, planejamento e gestão estratégica. Para Bertero et al (2003), administração estratégica é um aglomerado de decisões e ações utilizadas para formular e implantar estratégias que possibilitam o atingimento de metas e fornecem à organização vantagem competitiva dentro de seu respectivo ambiente.

Já o planejamento estratégico, assim compreendido, ajuda a elaborar uma estratégia para as organizações, prevê a definição de um curso de ação a ser seguido a partir da identificação de pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças advindas do ambiente empresarial.

O termo estratégia tem sido extensivamente abordado e concebido como padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo (MINTZBERG et al, 2006). Autores clássicos como Porter (1999) apontam estratégia como sendo uma junção das metas que uma empresa procura alcançar e das políticas necessárias pelas quais, a mesma, busca atingi-las.

Mintzberg et al (2004) conceituam gestão estratégica como um processo amplo e sistêmico que compreende não só o planejamento, mas também a implementação das estratégias e seu monitoramento além de revisão contínua.

Diversas ferramentas de análise dos fatores internos e externos às empresas podem ser usadas. Estas ferramentas possuem o objetivo de fornecer aos gestores uma análise sobre os referidos fatores e o conhecimento destes é indispensável para a sobrevivência das empresas. Além disso, sustentam a elaboração de estratégias capazes de gerar vantagem competitiva. A Figura 1 representa uma das ferramentas que podem ser utilizadas pelos gestores, amplamente conhecida como Análise SWOT.

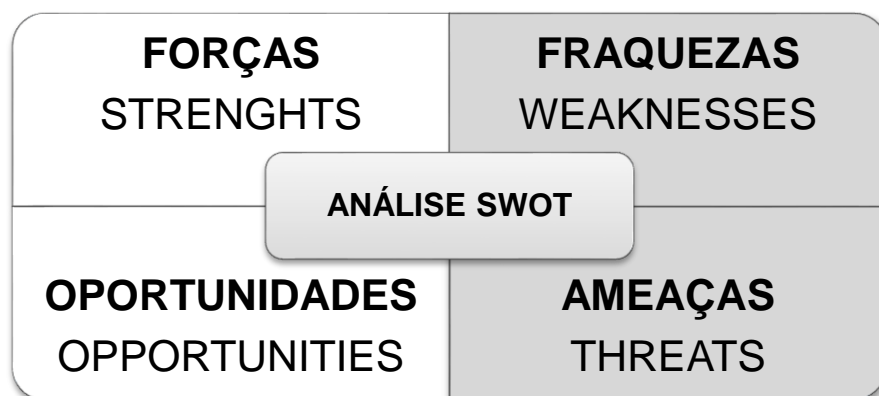


Figura 1 - Análise SWOT

Fonte: adaptado Mintzberg (2001).

A Figura 1 apresentada anteriormente revela como é feita uma análise SWOT ou em português, análise FOFA. Nela nota-se que as fraquezas e ameaças representadas na parte cinza, atrapalham a empresa e as forças e oportunidades em contrapartida ajudam. As forças e fraquezas fazem parte dos fatores interno e as ameaças e oportunidades representam os fatores externos, a análise destes permite a formulação e por consequência a implementação de uma estratégia. Sendo assim, define-se o modelo SWOT como ferramenta empregada na avaliação das variáveis internas relacionadas às forças e fraquezas e variáveis externas ligadas as ameaças e oportunidades (MINTZBERG et al, 2004). Embora este seja um modelo tradicional, continua sendo uma ferramenta central no campo da Administração para formulação de estratégias.

Considerando os aspectos externos, o ambiente será sempre o ponto de equilíbrio para a orientação estratégica que a organização irá assumir. A avaliação das condições externas junto às ações internas que a organização deve adotar em face da complexidade do contexto, e a análise crítica sobre a efetiva existência de um macro ambiente dinâmico, são fatores primordiais na hierarquia de prioridades que a organização deve executar (ALVES, 2006).

Para Bertero et al (2003) as empresas devem estar atentas às mudanças e responder de forma rápida ao ambiente, pois no cenário brasileiro a incerteza ambiental não se dá somente por conta da dinâmica competitiva, mas pelos efeitos da atuação de governos não facilitadores, que são ineficientes na implementação de leis e principalmente hostis aos empreendedores.

Diante disso, Porter (1999) expôs o principal modelo de análise de indústrias que tem sido amplamente utilizado no entendimento do ambiente externo. Ele baseia-se na avaliação de cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos e a concorrência em si de empresas muito semelhantes. De forma resumida, o entendimento dessas forças possibilita avaliar a perspectiva de rentabilidade de um setor e, ainda, diversas outras dimensões ambientais a serem consideradas na estratégia da empresa. A Figura 2 demonstra como estas forças se relacionam como uma determinada empresa e afetam a rivalidade dentro de um determinado setor.

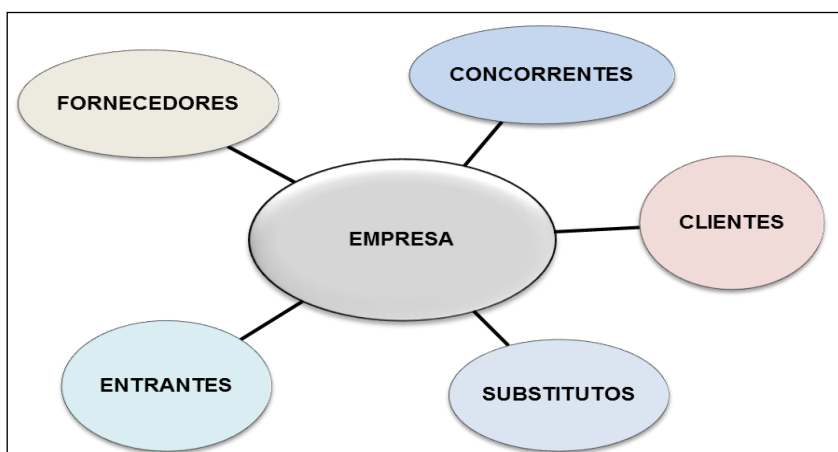


Figura 2 - As Cinco Forças de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1999).

Diante do contexto exposto, no que concerne a apresentação dos fatores externos e internos, considerando o entendimento das cinco forças de Porter, uma organização, em função de seus valores, sua cultura, sua capacidade financeira e seus objetivos, deve encontrar o melhor modelo de formulação e implementação das estratégias que fornecerão a base para seu sucesso ou insucesso. (ALVES 2007).

A formação das estratégias ocorre em duas direções: uma deliberada e outra emergente, enquanto a primeira enfatiza o planejamento, a direção e o controle, fazendo com que se realizem intenções, a última permite a noção de ‘aprendizado estratégico’, ou seja, as empresas se desenvolvem, a medida, que o ambiente competitivo gera novos cenários de atuação. Sendo assim, uma estratégia pode emergir como resposta a uma situação em evolução, ou pode ser introduzida deliberadamente, por meio de um processo de formulação seguido de implementação.

As estratégias emergentes são ações praticadas na dinâmica das organizações, não sendo objeto de planejamento. Posteriormente, uma vez bem-sucedidas, passam a se integrar ao esforço de planejamento da instituição. Este tipo de ação emergente se apresenta com mais

frequência nas empresas de pequeno porte, devido à inexistência de um planejamento estratégico (MINTZBERG et al, 2000).

A estratégia organizacional é vital para o sucesso e perpetuação de uma empresa ou negócio (PORTER, 1999; MINTZBERG et al, 2001; KRAKAUER et al, 2010). Muitos pensadores debatem sobre como é o processo de formulação de uma estratégia. As conclusões são divergentes, porém, consoante a cada realidade, tornam-se complementares. Mintzberg et al (2006) propôs a existência de dez escolas mais influentes do planejamento estratégico, em que cada uma dá ênfase um aspecto importante da administração estratégica, de forma a visualizar o mesmo em perspectiva única.

O autor ainda dividiu as escolas em três tipos de escolas. As Escolas Prescritivas: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento; Escolas Descritivas: Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental; Escola Configurativa e Escola da Configuração.

Porter (1999) define a estratégia corporativa como um plano global de uma organização, diversificada em unidades de negócio e com dois níveis de estratégia: a estratégia de unidade de negócios ou estratégia competitiva, e a estratégia corporativa ou estratégia global do grupo empresarial. Assim, a estratégia competitiva busca estabelecer uma posição de lucratividade e sustentabilidade, atuando contra as forças presentes no ambiente de competição.

De acordo com Mintzberg (2006), existe uma definição útil, segundo a qual a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente. Neste sentido, a estratégia ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização com base em suas competências e deficiências internas, mudanças antecipadas no ambiente e ações dos concorrentes, com base em três elementos: metas, políticas e planos de ação.

O gestor estratégico deve sempre enxergar além, pois ele jamais pode se acomodar com o sucesso hoje, ele deve estar sempre em busca do novo com o objetivo de estar sempre em evidência e um sucesso crescente.

Os estudos que abordam o planejamento estratégico nas MPEs são numerosos. Barbosa e Teixeira (2003) fizeram uma importante revisão de literatura do conjunto de tais estudos ocorridos até aquele ano. Alguns dos estudos citados pelas autoras constataram a existência de planejamento estratégico nas MPEs, mas esse planejamento foi descrito como incompleto, não estruturado, irregular, esporádico e predominantemente reativo e informal. Nesse sentido, grande parte dos trabalhos sobre o tema destaca que os dirigentes das MPEs não se empenham para realizar um processo estruturado e formal de planejamento estratégico conforme recomenda a perspectiva tradicional.

A receita e o crescimento das MPEs que possuem planos estratégicos são em média 50% superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento. Além disso, é verificado que 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos (COSTA et al, 2005).

O planejamento é uma ferramenta necessária e importante, pois permite o empreendedor concentrar a sua atenção no negócio e, especificamente, na necessidade de fazer investimentos para revitalização da empresa, além de trazer elementos que cooperam com o nível de competitividade. Além da competitividade, as organizações que pretendem se manter no mercado devem realizar planos realistas para concretizar esta pretensão, certamente reformulando suas prioridades. (PORTER, 1999; KRAKAUER et al, 2010).

Enxergar o futuro é conseguir prever onde e como a empresa vai estar em um determinado período de tempo. O planejamento estratégico permite prever a organização, ou no mínimo nos dá a ideia de como a empresa estará no futuro.

O planejamento estratégico, além de ser uma bússola para os negócios, pode ser entendido como uma sequência de etapas. Nelas a análise do ambiente interno e externo que darão início ao processo de planejamento e antecipam a formulação, implementação e por fim o controle das estratégias. A Figura 3 demonstra como devem ser dispostas as etapas de um planejamento estratégico.

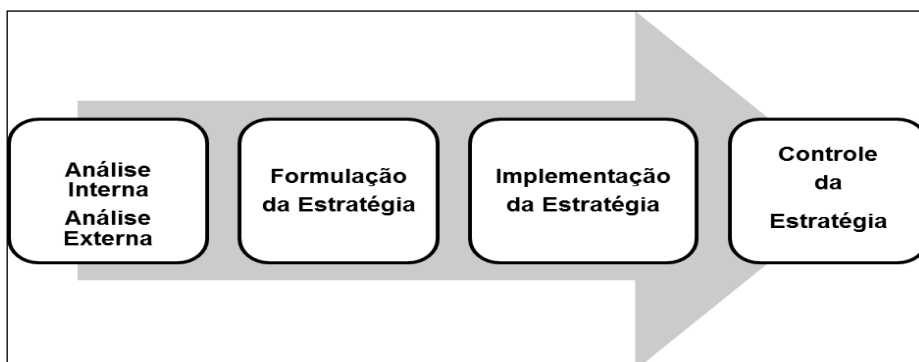


Figura 3 - Etapas do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Costa (2010).

Considerando-se a relevância do planejamento estratégico, os autores Nakamura e Escrivão Filho (1998) apresentam alguns elementos essenciais para sua formulação nas pequenas empresas: participação de todos (proprietários, gerentes e supervisores) na definição de metas e objetivos, obtenção de todas as informações possíveis sobre os clientes, identificação e análise dos concorrentes.

Krakauer et al (2010) complementa com: levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa em relação às oportunidades e riscos, determinação das capacidades necessárias ao sucesso, relação de ações que a empresa pode desenvolver para agregar valor para o cliente, realização de um bom planejamento financeiro, elaboração de versões diferentes para o futuro da empresa.

Diante do contexto apresentado, no que confere os elementos essenciais para a formulação do planejamento estratégico, ressalta-se a afirmativa de Moraes (2004) que o considera uma relevante característica influenciadora na elaboração das estratégias nas pequenas empresas, segundo o autor a literatura sobre estratégias em pequenas empresas é influenciada por uma abordagem de natureza empreendedora que reconhece a influência do comportamento individual do dirigente sobre o processo de formulação e implementação da estratégia. Essa abordagem preocupa-se em estudar a ligação entre as características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica utilizado nas pequenas empresas.

A grande maioria dos pequenos empresários desconhece as técnicas administrativas e, conseqüentemente, o processo de planejamento estratégico. De forma geral o conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo, à utilização da improvisação em relação à ação planejada, o imediatismo de resultado e o desconhecimento das ferramentas são particularidades comportamentais existentes nas pequenas empresas. (LUNA et al, 2014).

Pesquisas realizadas na área de estratégia comprovaram que nas MPEs a elaboração de estratégias se desenvolve de acordo com a percepção que o proprietário tem das mudanças no ambiente externo, alterando os objetivos da empresa e sua composição funcional ao mercado (CANCELLIER, 2001; FREITAS; HOFFMANN, 2010).

É provável que isto ocorra tendo em vista o porte da empresa e seus objetivos, e o horizonte das pequenas e médias empresas não avalie às implicações futuras ou os limites do produto/mercado sejam pequenos e próximos o suficiente do processo operacional da

empresa, evitando o proprietário de prever eventos distantes de seu grupo estratégico (BARBOSA e TEIXEIRA, 2003).

Esses resultados corroboram o que Mintzberg et al (2006) já evidenciava que a elaboração de estratégia em pequenas empresas passa pela não existência de um planejamento estratégico formal, pelo caráter improvisador, incremental e adaptativo das suas decisões, e que também se diferencia do rigor de uma estratégia desenvolvida por meio do planejamento estratégico formal. Entretanto, Nakamura (2000) infere que os planos formais são úteis ao processo estratégico das MPEs quando empregados como instrumentos que especificam os objetivos, podendo colaborar com a coordenação, integração e direcionamento das ações da empresa, além de encorajar o compromisso dos colaboradores com os objetivos da organização.

Contudo, o planejamento estratégico aplicado às pequenas empresas necessita de um grau de simplificação, pois enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário desenvolva tarefas que não fazem parte de seu cotidiano, sendo necessário criar um comprometimento com sua equipe. Para esclarecer as diferenças entre as pequenas e grandes empresas, apresentam-se algumas características de diferenciação entre elas, buscando com isso esclarecer melhor essas características (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2007).

Desta forma, nas pequenas empresas o processo de planejamento estratégico é uma diretriz relevante, e as análises tendem a ser menos detalhadas e complexas. É essencial que os dirigentes das pequenas empresas observem que o planejamento estratégico necessariamente não precisa ter um custo elevado, ser complexo ou mesmo muito formal. Ele pode ser realizado em uma escala menor com a participação dos colaboradores e concentrando-se unicamente nas atividades necessárias (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2007).

Portanto, a formulação de estratégias nas pequenas empresas é uma ferramenta simples e poderosa para elevar sua competitividade, pois proporciona um aumento na produtividade, ao mesmo tempo em que as análises desenvolvidas possibilitam novos negócios. (KRAKAUER et al, 2010).

2.4 Plano de marketing

Neste tópico iremos estudar sobre marketing, conceito de plano de marketing, pesquisa de marketing, formação do preço, marketing de relacionamento e marketing de segmento.

2.4.1 Marketing

Atualmente os consumidores estão muito mais exigentes, não se interessam em ficar comprando repetidamente mesmo que sejam produtos de utilidades no seu cotidiano, são mais rígidos, gostam de ver mudanças, mesmo que seja apenas na embalagem, porém precisam levar algo de diferente para casa. O marketing é o grande responsável por esse campo da empresa.

Churchill e Peter (2012) define marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Segundo estes mesmos autores (2007) o marketing é usado para desenvolver trocas que visam ou não lucros, pois com certeza a maior utilização é para obter recursos que venham cobrir seus custos e obter lucro. Mas existe as organizações sem fins lucrativos e que se utilizam do marketing para desenvolver suas atividades, e criar valor para o seu serviço.

Dando continuidade Cobra (1997) nos deixa claro que o marketing possui um papel social que é satisfazer as necessidades do consumidor, criar nestas pessoas o ato de consumo, estimular a compra e criar desejos de consumo no mercado, mesmo que venha a não obter o resultado esperado com a amostra.

2.4.2 Conceito de Plano de Marketing

Cravens e Piercy (2010) nos mostram que “o plano de marketing orienta a implantação e o controle, indicando os objetivos de marketing e a estratégia e a tática para realização dos objetivos”. O plano de marketing escrito é fundamental na hora de executar a estratégia e onde ela será executada e por quem, fundamental para garantir a execução efetiva de um programa.

Limeira (2003) acorda que “as estratégias de marketing são: segmentação, diferenciação, posicionamento e as táticas do composto de marketing (produto, preço, praça e promoção)”. Todas bem formalizadas tornarão mais fáceis alcançar os objetivos das vendas, pois terá todas as ideias por escrito e bem definidas para conseguir conquistar o cliente.

Todo produto antes de ser lançado no mercado é essencial que se utilize das ferramentas do marketing para alcançar o cliente, onde ele será mais bem aceito, como cliente espera receber esse produto, além de toda a divulgação para deixar o seu público alvo na expectativa de recebê-lo, como relata Longenecker, Moore e Petty (1997), “que muitas empresas desenvolvem o produto, mas esquecem do plano de marketing que colocará o produto no mercado”.

Dando continuidade ao estudo em seguida estudaremos as metodologias que permitem conhecer as necessidades e desejos dos potenciais consumidores.

2.4.3 Pesquisa de Marketing

De acordo com Kotler e Armstrong (2009), “pesquisa de marketing é a elaboração, coleta, análise e registros sistemáticos de dados relevantes sobre uma situação específica de marketing com a qual uma organização se depara”. Quando eu penso em atender bem o meu cliente e lançar no mercado um produto ou serviço, ou até mesmo fazer uma nova divulgação de um produto fidelizado que satisfaça suas necessidades sem riscos, é fundamental a pesquisa de marketing.

Neste mesmo contexto podemos dizer que “pesquisa de marketing é uma ferramenta indispensável para a tomada de decisão de marketing possibilitando a eficácia do processo de planejamento e do composto mercadológico” (Limeira, 2008). Fica evidente que é praticamente impossível um profissional de marketing mesmo utilizando ferramentas modernas de tomar grandes decisões corporativas sem antes fazer uma pesquisa de marketing.

Kotler e Armstrong (2009) afirma que os profissionais devem trabalhar juntos para identificar o problema e determinar os objetivos da pesquisa, assim os administradores entenderão melhor a decisão para qual a informação é necessária e os pesquisadores entendem melhor o processo de pesquisa de marketing que são classificadas em:

- Definição do problema e dos objetivos da pesquisa;
- Desenvolvimento do plano de pesquisa para a coleta de informações;
- Implementação do plano de pesquisa - coleta e análise dos dados;
- Interpretação e apresentação dos resultados (Kotler e Armstrong, 2009).

Segundo Mattar (1992) existe um conjunto de exigências que raramente são atendidos em pesquisa de marketing, pois na maioria das vezes não se sabe o tipo de distribuição da população nem sua variância e que muitas das variáveis são medidas em escalas discretas ou ordinais. Segue alguns exemplos de teste para a correta aplicação de um teste paramétrico:

- As observações precisam ser independentes;
- As amostras precisam ter sido retiradas de populações com distribuições normais;
- As populações precisam ter as mesmas variâncias (ou relações entre as variâncias conhecida);
- As variáveis em estudo precisam ter sido medidas ao menos numa escala de intervalo que possibilite as quatro operações aritméticas (Mattar, 1992).

A pesquisa de mercado é necessária para interpretar e planejar a resolução dos problemas de marketing encontrados, gerencia todo o processo de coleta de dados, analisa os resultados e comunica as descobertas e implicações do projeto (Kotler e Armstrong, 2009).

2.4.4 Composto de Marketing

Iremos agora trabalhar com as influências de marketing uma das etapas do plano de marketing que será apresentado o composto de marketing, apresentado o produto, preço, praça e promoção, mostrando as características de posicionamento de cada um no mercado.

- Produto

Segundo Churchill e Peter (2012), o produto ou serviço que será ofertado deve levar em conta alguns aspectos a ser oferecido como a novidade do produto, sua complexidade e sua qualidade percebida.

Os clientes procuram novidades nas prateleiras e muitas as vezes pequenas novidades no rótulo do produto pode levar a decisão de compra do cliente, destacando benefícios favoráveis do produto pode induzir a uma avaliação favorável do produto.

Para Ajzenal e Ceconello (2008) “produtos são características de qualquer bem, serviço, ideia, pessoa, instituição, etc. que potencialmente possui valor de troca”. De acordo com suas características e o seu valor agregado que será relacionado ao seu valor de troca no mercado. Como é citado por Cobra (1997) “produto ou serviço é dito certo ao consumidor quando atende as necessidades e desejos de seus consumidores”.

Diante destas informações fica evidente que para empresa se manter no mercado é preciso escolher bem os seus produtos de maneira que satisfaça os seus clientes, ao qual deles ela consegue os valores necessários para se manter colocando em prática seus objetivos e estratégias organizacionais.

- Preço

Segundo Churchill e Peter (2012) conceituam que “a estratégia de preços influencia o comportamento de compra quando o consumidor está avaliando alternativas e chegando a uma decisão”. Onde muitos consumidores se importam muito com preços, preferem produtos com preços mais baratos ou que estejam em liquidação.

Ajzenal e Ceconello (2008) também afirmam que “preço são as variáveis que refletem o custo do produto para o consumidor, como o preço propriamente dito, condições de pagamento, aceitação ou não de cartões de crédito, entre outras”. Vemos aí a grande importância de se adequar a todos os quesitos básicos para atrair o cliente a comprar os seus produtos.

Para apropriar os preços a seus produtos de forma mais concretas é possível usando conceitos econômicos como cita Churchill e Peter (2012) “para determinar os preços apropriados para seus produtos, aos profissionais de marketing podem aplicar conceitos econômicos como curvas de demanda e análise original”.

Deu para perceber que o preço praticado nas empresas foi extraído de fatores econômicos e análises dos produtos e serviços prestados e só assim chegar a forma exata de atender à necessidade dos clientes.

- Praça

De acordo com Churchill e Peter (2012) “A estratégia do profissional de marketing para tornar um produto disponível pode influenciar a decisão de se quando os consumidores encontrarão tal produto”. O produto deve estar bem visível e de fácil visualização para atrair o interesse de compra do cliente no momento da venda, pois a “escolha do ponto do para o produto ou serviço relaciona-se com a escolha do canal de distribuição: atacado, varejo ou distribuidor; ao transporte e armazém” (COBRA, 1997).

Ajzenal e Ceconello (2008) nos esclarecem que “praça é tudo que relaciona à distribuição, localização física e logística envolvida para fazer um produto chegar às mãos do consumidor”.

Churchill e Peter (2012) relacionam também que “praça refere-se a como produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para troca”. Muitas vezes as agências são quem determina como seus produtos devem ser comercializados, tornando as empresas de varejo submissas as suas normas de forma que não venham obter prejuízos.

- Promoção

Segundo Churchill e Peter (2012) “a estratégia de promoção do profissional de marketing pode influenciar os consumidores em todos os estágios do processo de compra”. Esses consumidores fornecem suas informações para o vendedor através das compras e com essas informações o profissional de marketing detecta as suas necessidades e cria a promoção direcionada a cada consumidor de acordo com a sua necessidade.

Já Cobra (1997) nos mostra que “o composto promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o merchandising”.

Concluindo, como vimos nas citações dos autores a promoção engloba todas as informações relevantes de compras e quais produtos relevantes a cada perfil, criam uma relação entre os mesmos e desenvolve canais para atraí-los sempre a comprar este produto que satisfaz as suas necessidades.

2.4.5 Formação do Preço

O preço de uma venda é uma das questões mais relevantes para a sobrevivência de uma empresa e para determiná-lo é necessário um estudo de questões fundamentais dentro da empresa, pois se praticar um preço muito alto poderá perder a venda e se for muito baixo poderá acarretar em prejuízos futuros, a não ser que este seja baseado em estratégias internas objetivando melhores lucros.

Nesse mesmo contexto Hoji (2000) nos impõe que “por mais positivo que seja o preço de mercado, a empresa não deve vender um produto que gere retorno negativo no longo prazo, a não ser que ela tenha objetivos estratégicos ou outras vantagens e interesses definidos.

De acordo com Cobra (2009) “uma boa determinação de preços começa com um entendimento completo do valor que um produto ou serviço criam para os clientes”. Antes de montar as estratégias de venda é necessário que formule o preço do produto, pois o preço é uma parte do conjunto para estratégia. É de fundamental importância saber como os clientes

avaliam o seu produto, e a partir de então definir o valor do mesmo. É agregar valor aos fatores intangíveis, pois o seu público está disposto a pagar um valor alto por este produto, e não aceita que o mesmo seja acessível a diversos públicos.

Seguindo a mesma linha de pensamento, o mesmo autor (2009) deixa claro que “a comparação da determinação de preços baseada no valor com a determinação de preços baseada nos custos. A determinação de preços baseada nos custos é orientada para o produto. Já a determinação de preços baseada no valor reverte este processo”. Deve-se ter muito cuidado para formular o preço, onde esteja acima dos custos do produto e dentro das percepções de compra dos consumidores. A figura 4 exemplifica melhor esse contexto:

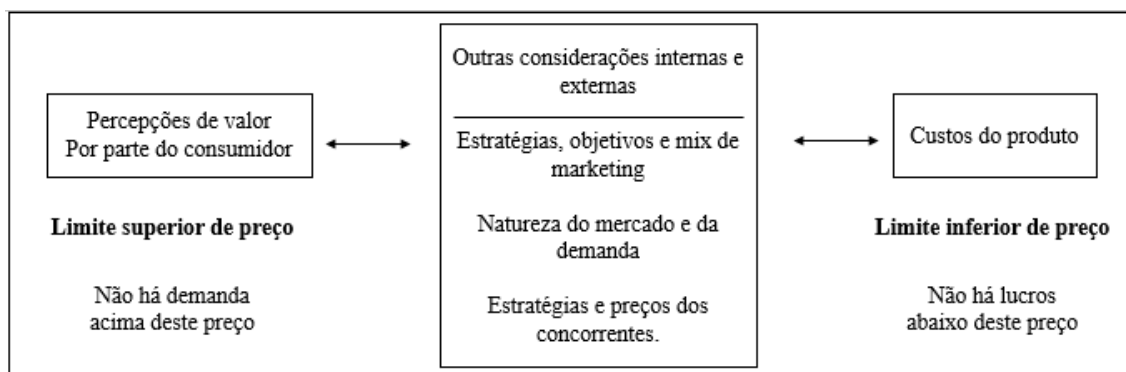


Figura 4 – Considerações do estabelecimento do preço

Fonte: Cobra (2009)

Concluindo, todos esses fatores devem ser analisados por toda cúpula de gestão da empresa e depois de conhecidos e analisados determinar o preço justo para os produtos de forma que não afete futuramente as receitas da empresa.

2.4.6 Marketing de Relacionamento

O bom relacionamento com clientes é fundamental para preservá-los sempre por perto, porém esse esforço para as empresas criarem relacionamentos de longo prazo com seus clientes custa caro, porém as receitas e os lucros obtidos pelas empresas ao longo desse período tendem a compensar o aumento dos custos (CHURCHILL E PETER, 2012).

Para Kotler e Armstrong (2004) “o marketing de relacionamento é criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados”. A estratégia para conseguir tal feito é conquistar a satisfação do cliente, pois cliente satisfeito falará bem do seu produto, têm maior probabilidade de se tornar fiéis e clientes fiéis são fundamentais na participação dos lucros da empresa.

No mesmo contexto, Mckenna (1992) nos diz que “conquistar a mente do consumidor é o principal desafio do marketing. A mente do consumidor pode ser vista como um concorrente ou como uma arma competitiva”.

Concluindo, os autores evidenciam bem a grande importância do marketing de relacionamento na vida de uma empresa, onde se um gestor considerar que o bom preço atrai clientes a todo tempo, seguro de que não precisa fazer mais nada para que o deixe ainda mais feliz, pode sofrer graves consequências disso.

2.4.7 Marketing de Segmento

Os clientes possuem necessidades diferentes e o profissional de marketing tem que saber como direcionar o seu produto a cada segmento. A muitos anos existiam contradições

onde se utilizava do composto de marketing para atender um mercado alvo e o composto de marketing para atender mercados separados.

Segundo Churchill e Peter (2012) exemplifica bem esses diferentes modelos com “as economias de produção de massa, Henry Ford desenvolveu o modelo T como um carro destinado a satisfazer a todos. Ford disse: “Eles podem tê-lo em qualquer cor, desde que seja preto”. Ao contrário dele, Alfred P. Sloan Jr., da General Motors, fez os engenheiros criarem vários modelos, cada um projetado para satisfazer as necessidades e gostos dos de um grupo diferente de clientes”.

Os autores deixam claro que há duas maneiras de segmentar o mercado podendo obter sucesso, porém a que traz mais sucesso nitidamente é o segmento projetado a atender diferentes tipos de necessidade, mas o custo se torna mais elevado, cabe ao gestor fazer um estudo de seu produto e mercado alvo e decidir qual será o melhor segmento para desenvolver o seu produto.

2.5 Plano operacional

O plano operacional é fundamental para alcançar os objetivos estratégicos das organizações. O planejamento de gastos e retornos será tudo alocado no layout, localização e fluxograma, tudo devidamente alinhado com fatores internos e externos para evitar gastos desnecessários e otimizar os lucros (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997).

2.5.1 Localização

A localização do planejamento de implantação de uma empresa é um dos fatores cruciais para a sobrevivência da mesma (CORRÊA, CORRÊA, 2011) enfatiza que “decisões erradas de localização são não só caras de serem revertidas, sendo seus efeitos bastante duradouros – em outras palavras, uma vez que a decisão de localização tomou efeito, a operação terá de conviver com ela por um longo tempo.

Dessa forma, o mesmo autor (2011) ainda complementa que “a localização de uma operação afeta tanto sua capacidade de competir quanto outros aspectos, internos e externos.

Segundo Rocha (2008) para não correr riscos o empreendedor precisa fazer uma pesquisa de mercado e avaliar os fatores positivos e negativos quando a sua instalação nesse local, levando em conta que alguns fatores são relevantes que outros, como no caso de empresas de comércio e serviços, onde devem ser analisados:

- A proximidade com os clientes;
- Facilidade de acesso à empresa;
- Disponibilidade de estacionamento;
- Força da concorrência;
- Fluxo de pedestre e veículos;
- Hábito de compra e poder aquisitivo dos consumidores;
- Disponibilidade de mão de obra.

Logo após a importante decisão da localização da empresa, decidido o endereço que a operação deverá ocupar, vamos agora estudar como serão os departamentos, os equipamentos e outros recursos da instalação.

2.5.2 Arranjo Físico (Layout)

Segundo Corrêa, Corrêa (2011) “o arranjo físico de uma operação é a maneira segundo a qual se encontram dispostos fisicamente os recursos que ocupam espaço dentro da instalação de uma operação”. Um arranjo físico bem planejado e organizado tem a capacidade de reduzir custos com deslocamento, aperfeiçoar tempo e capacidade de mão-de-obra.

Deixando ainda mais claro, o mesmo autor (2011) nos mostra que “dentro dos limites estabelecidos pela estratégia competitiva da organização, um bom projeto de arranjo físico pode visar tanto eliminar atividades que não agreguem valor, como enfatizar atividades que agreguem:

- Minimizar os custos de manuseio e movimentação interna de materiais;
- Utilizar o espaço físico disponível de forma eficiente;
- Apoiar o uso eficiente de mão-de-obra, evitando que está se movimente desnecessariamente;
- Facilitar comunicação entre as pessoas envolvidas na operação, quando adequado;
- Reduzir tempos de ciclo dentro da operação, garantindo fluxos mais linearizados, sempre possível e coerente com a estratégia;
- Facilitar a entrada, saída e movimentação dos fluxos de pessoas e de materiais;
- Facilitar manutenção dos recursos, garantindo fácil acesso;
- Facilitar acesso visual às operações, quando adequado;
- Encorajar determinados fluxos (por exemplo, os arranjos físicos de alguns supermercados podem induzir fluxos de clientes de forma a aumentar a exposição dos produtos a eles).

É preciso observar também que mesmo com um bom planejamento estratégico para a implantação do arranjo físico, deve ter cuidado na sua execução buscando soluções flexíveis caso venha apresentar algum problema na prática.

De acordo com Rocha (2008) existem quatro tipos de arranjo físico e as empresas devem utilizar o que se aplique melhor a suas atividades. No quadro a seguir são abordados os principais aspectos relevantes de cada um e o que os faz ser diferente.

Concluindo, os arranjos físicos se dividem e têm características diferentes cada um, porém é comum as empresas usarem mais de um arranjo físico em sua composição para facilitar as tarefas e aumentar a produtividade.

	Características	Vantagens	Desvantagens	Exemplos
Arranjo físico linear	Visa à produção de um produto específico. Os postos de trabalho são alinhados em ordem de produção. O fluxo de trabalho entre um fluxo e outro não é interrompido, a transferência de produtos entre eles é feita de forma contínua.	<ul style="list-style-type: none"> - Fabricação de produtos padronizados; - Elevada produção; - Estoque reduzido de material em processo; - Facilidade de planejamento; - Menor controle de produção; - Menor especialização de mão-de-obra; - Menor custo unitário de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto investimento; - Falta de flexibilidade; - custo elevado se a capacidade for subutilizada; - Parada em um posto implica a paralização da linha; - Possibilidade de não uso da capacidade total dos postos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas que operam com bebidas de alto consumo; - Empresas automotivas; - Toda empresa que tem alta produção de produtos iguais; - Restaurante de autosserviço.
Arranjo físico funcional	Os postos com funções semelhantes são agrupados em conjunto, na mesma área de trabalho. Cada setor fica num espaço, constituindo-se numa seção específica.	<ul style="list-style-type: none"> - Menor investimento; - Operações não sequenciadas; - Medição de desenho facilitado; - Fácil adaptação de vários produtos; - Melhor utilização dos postos de trabalho (flexibilidade). 	<ul style="list-style-type: none"> - Quantidade elevada de produtos em processo; - Movimentação elevada de material e de produtos, dificultando o controle; - Difícil planejamento; - Produção relativamente baixa; - Tempo de fabricação não padronizado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina mecânica com máquinas tipo torno, fresas, furadeiras; - Oficina mecânica de automóveis; - Lojas de departamentos; - Supermercados.
Arranjo físico celular	Todos os postos estão organizados em uma única área, compondo um arranjo, formando uma célula de produção.	<ul style="list-style-type: none"> - Melhor integração das pessoas; - Menor tempo perdido com mudança de produto; - A responsabilidade do trabalho recai sobre um grupo definido; - Maior velocidade e eficiência de trabalho; - flexibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os produtos não são padronizados; - Maior investimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seção eleitoral; - Empresa de confecção de calças, camisetas, estamparia.
Arranjo físico fixo ou posicional	Fixa os produtos e movimenta os materiais, funcionários, máquinas e ferramentas.	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de mudança de pessoal à medida que o projeto vai evoluindo, com isso não fica ninguém parado tornando isso custo para a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhos específicos e nada padronizados, exigindo acompanhamento direto de um supervisor e coordenador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de construção civil e naval, pelo fato dos produtos serem muito grandes; - Construção de edifício; - Sala de cirurgia.

Quadro 1 – Tipos de arranjos físicos

Fonte: Adaptado de Rocha (2008)

2.5.3 Fluxograma de Processos

Segundo Rocha (2008) fluxograma “é o registro gráfico das operações, composta também pelos transportes, inspeções, demora e estoques, na sequência em que ocorrem, definindo um fluxo de trabalho”. É de extrema importância para detectar erros no processo e fazer correções rápidas e eficazes.

No fluxograma pode ser traçado diversos tipos de execução dentro do arranjo físico, “como sendo um registro que traça o fluxo de informações, clientes, funcionários, equipamentos ou materiais em um processo. Não existe um formato único”. (KRAJEWSKI e RITZMAN, 2004).

As empresas traçam fluxogramas para atender as necessidades de áreas do arranjo físico, assim como do arranjo total, tornando para todos que convivem ali um entendimento rápido e simples de como proceder as tarefas.

2.6 Plano de gestão de pessoas

A gestão de pessoas nos tempos de hoje é o colapso capaz de levar a empresa ao nível mais alto do patamar desejado ou levá-la a parte mais funda de poço sem volta. Assim que se ver a nova maneira de gerir os talentos das empresas, pois eles que são a matéria mais importante para o sucesso de um processo produtivo, assim fica claro quando “a cada pessoa que contratada se determina o quanto seu potencial de sucesso pode ser grande ou quanto seu fracasso pode ser terrível” (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997). Iremos ver agora alguns fundamentos básicos da Gestão de pessoas, como o recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento.

2.6.1 Recrutamento

Recrutamento se trata de um componente básico para a escolha de novos profissionais, o mesmo pode ser dividido em interno e externo, onde o interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando na organização, isto é promovê-los ou transferi-los para outras atividades como uma forma de incentivo motivacional. Já o externo focaliza os candidatos que estão no mercado, buscando uma vaga de trabalho, traz sangue novo para organização e enriquece o patrimônio humano da empresa por novos talentos e novos conhecimentos (CHIAVENATO, 1999).

2.6.2 Seleção

Logo após a realização do recrutamento vem a seleção objetivando a escolha do melhor candidato para o cargo, através de técnicas que captam as informações básicas e complementares do concorrente à vaga (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Chiavenato (1999) esclarece que no processo de seleção, a pessoa que melhor atenda os critérios deve ser considerada “as atuais condições do mercado”. Por isso a grande importância de redigir bons critérios para garantir uma seleção perfeita do novo talento esperado pela organização.

2.6.3 Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento é a base para o bom desenvolvimento das atividades técnicas do novo selecionado, pois os mais novatos chegam motivados e apresentam uma disponibilidade maior, um maior comprometimento e potencial para trabalhar com gestão participativa, se

comparados aos profissionais no final de suas carreiras, muitas vezes desmotivados e que foram acostumados a modelos de gestão utilizadas anteriormente (FREIRE et al., 2014).

Já Chiavenato (1999) diz que o “processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais”. Fica evidente que todo o processo de treinamento e desenvolvimento dos novos talentos é fundamental para a capacidade técnica do novo contratado se adaptar e ser capaz de fazer a empresa alcançar os seus objetivos e sentir capaz dentro da organização.

2.7 Plano financeiro

O planejamento financeiro é essencial para a organização poder saber antecipadamente o recurso necessário para conseguir iniciar e manter o seu negócio, pois o planejamento financeiro “mapeia os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações de uma empresa para atingir seus objetivos” (GITMAN, 2002).

No mesmo contexto Brasil (1999), o planejamento financeiro é de suma importância, mas também se deve ter a preocupação com o planejamento econômico. Pois se não souber administrar o tempo e reduzir custos pode ocasionar em perdas financeiras e isso não favorece para alcançar os objetivos de acordo com o planejamento financeiro.

Gitman (2002) apresenta dois aspectos como os mais importantes no planejamento financeiro:

- Planejamento de caixa: que envolve a preparação do orçamento de caixa da empresa, constando entrada e saídas de receitas e despesas;
- Planejamento de lucro: envolve a preparação de demonstrações financeiras projetadas ou previstas para um determinado período de tempo.

Planejando assim fica mais simples o gerenciamento dos recursos. É preciso analisar o custo de oportunidade dada a tomada de decisão para poder maximizar os resultados e analisar a rentabilidade do negócio (DI AUGUSTINI, 1996).

2.7.1 Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade é um método que traz como objetivo determinar qual viabilidade ou sucesso de um projeto. Análise financeira “é útil em ambientes de negociação (comprador versus fornecedor), na solicitação de descontos ou de condições mais favoráveis, examinando em tempo real os seus reflexos na viabilidade do projeto (BORDEAUX-RÊGO et al., 2007).

Por outro lado, o mesmo autor (2007) esclarece que a “análise de sensibilidade não considera a gama de valores que podem assumir as suas variáveis em sua distribuição de probabilidades”.

A análise de sensibilidade tem como um dos pontos mais importantes a análise de retorno a diferentes taxas de reaplicações, com as variações cambiais e por meio do cálculo da Taxa Interna de Retorno Modificada, pois os componentes do fluxo de caixa sofrem rotineiramente alterações em países com instabilidade econômica, assim tornando necessária a análise de sensibilidade (CASAROTTO FILHO, 2002).

2.7.2 Análise de Cenários

Gitman (2002) diz que análise de cenários “é uma abordagem comportamental que avalia o impacto sobre o retorno de mudanças simultâneas em certo número de variáveis”. É de fundamental importância essa análise em projetos para verificação principalmente dos riscos corridos.

Bordeaux-Rêgo (2007) esclarece que:

É um método de análise de risco isolado de um projeto que leva em consideração a sensibilidade do Valor Presente Líquido (VPL) a mudanças em suas principais variáveis de decisão, bem como fornece os valores das variáveis de acordo com a sua distribuição de probabilidades.

A partir desse método são calculados o VPL esperado, o desvio padrão e o coeficiente de variação, considerando as circunstâncias, mais pessimista, mais otimista e o mais provável (BORDEAUX-RÊGO, 2007).

2.7.3 Cálculo do Investimento Inicial

Para Ajzenal e Cecconello (2008) existem métodos tradicionais de avaliação de investimento e nesses métodos apresentam três informações básicas para o momento de tomada de decisão:

- Prazo de amortização do investimento (Payback)
- Ganho líquido após amortização do investimento (VPL)
- Capacidade de o projeto se pagar (TIR)

2.7.4 Projeto de Investimento

De acordo com Lapponi (1996) esclarece que “a avaliação de projetos de investimento ajuda na decisão de aceitar um projeto de investimento, visando a maximização do retorno do capital investido”. Nesse ponto que torna bem mais claro se o projeto será vantajoso ou não.

Para tomar a decisão sobre o investimento é muito importante avaliar as diversas alternativas que atendem as especificações técnicas dos investimentos, para decidir sobre um projeto de investimento, após isso se verifica quais delas são atrativas financeiramente, caso sim fica viável o investimento (SOUZA e CLEMENTE, 2008).

2.7.5 Fluxo de Caixa

Segundo, Oliveira (2006) aborda que “fluxo de caixa é a representação do dinheiro que vai entrar e do dinheiro que vai sair do caixa. Seu objetivo é evitar os incêndios causados por dívidas que devem ser pagas quando não há recursos suficientes no caixa da empresa”.

Nesse mesmo contexto Hoji (2000) complementa destacando que “o fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada (ou vice-versa)”.

Todo o movimento financeiro de uma empresa deve ser previsto no fluxo de caixa, por menor que seja o valor, se foi destinado do caixa da empresa, entrando ou saindo deve ser registrado, pois para as empresas está ciente da sua vida financeira precisa das comparações do fluxo de caixa de contas a receber e contas a pagar num determinado período de tempo (OLIVEIRA, 2006).

De acordo com Gitman (2004) deixa claro que:

A demonstração de fluxo de caixa resume os movimentos de entrada e saída de caixa durante o período considerado. Ele oferece uma visão dos fluxos de caixa operacionais, de investimentos e financiamento da empresa e concilia tais fluxos com as variações dos saldos de caixa e aplicações em títulos negociáveis nesse período.

Oliveira (2006) mostra que o procedimento para elaborar o fluxo de caixa é bem simples;

- Somar todas as contas que serão recebidas no período;
- Somar todas as contas que deverão ser pagas no mesmo período;
- Subtrair do total das contas a receber o total de contas a pagar.

De acordo com Dornelas (2014), a estrutura de um fluxo de caixa é composta por:

- Receitas: valor das vendas recebidas;
- Vendas: volume monetário do faturamento;
- Custos e despesas variáveis: custos que variam na mesma proporção das variações ocorridas no volume de produção ou em outra medida de atividade;
- Custos e despesas fixos: valores que se mantêm inalterados independentemente das variações da atividade ou das vendas.

O fluxo de caixa possui alguns objetivos muito importantes para a organização, Zdanowicz (2004), cita alguns deles:

- Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito;
- Programar os ingressos e os desembolsos de caixa de forma criteriosa;
- Permitir o planejamento de desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa;
- Desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- Financiar as necessidades sazonais da empresa;
- Estudar um plano saudável de empréstimos ou financiamentos;
- Analisar a viabilidade de serem comprometidos os recursos pela empresa;
- Determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõem em dado período.

De acordo com o mesmo autor (2004), considera que “as principais alterações nos saldos de caixa decorrem de fatores externos e internos”, como demonstra no quadro 2 a seguir:

FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Declínio das vendas - Expansão ou retração do mercado - Elevação dos níveis de preços - Concorrência - Inflação - Alterações nas alíquotas de impostos - Inadimplência
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Alteração na política de vendas - Decisões na área de produção - Política de compras - Política de pessoal

Quadro 2 – Alterações nos saldos de caixa

Fonte: Adaptado: Zdanowicz (2004)

Segundo Hoji (2000) administrar o fluxo de caixa é uma forma de identificar antecipadamente quanto será gasto pela empresa, pois se ele é analisado e elaborado de forma correta, o administrador consegue saber em que dia exato faltará dinheiro em seu caixa e se necessário irá verificar alguma alternativa de reter recursos com maior antecedência, dispensando a necessidade de pagar juros altos devido a dívidas emergentes. Por isso a grande questão da importância e atenção para fazer todos os lançamentos das contas a receber e a pagar para sofrer grandes prejuízos futuros.

2.7.6 Capital de Giro

Bordeaux-Rêgo et al (2007) enfatiza que o capital de giro “é o resultado da diferença entre os ativos circulantes e os passivos circulantes. Constitui a parte dos ativos circulantes financiadas com recursos de longo prazo, existe para equilibrar as contas de curto prazo”. Isso é muito importante quando a organização passa por inadimplência, o capital de giro é fundamental para manter o equilíbrio financeiro.

A figura 5 a seguir apresenta a interação do capital de giro com as contas do ativo e passivo circulante:



Figura 5 – Capital de giro: principais contas

Fonte: Bordeaux-Rêgo et al (2007)

O capital de giro também é conhecido como capital circulante, correspondendo aos recursos dos ativos circulantes, pois o capital de giro fica circulando dentro da empresa. E isso serve de equilíbrio para as contas circulantes dentro da organização (HOJI, 2000).

2.7.7 Contas a Pagar

Manter o controle de contas a pagar é fundamental para o desenvolvimento saudável das finanças da empresa. É preciso tomar muito cuidado para não misturar contas pessoais com as da empresa ou contas de empresas diferentes caso o empresário possua mais de um

negócio. Tudo deve ser anotado e acompanhado por meio de agendas, planilhas eletrônicas, sistemas próprios, entre outras formas. Indiferente da maneira que é feito o controle o que mais importa é ter isso inscrito e bem elaborado para não ter surpresas inesperadas no final do mês, por exemplo, (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Hoji (2007) algumas atividades do setor de contas a pagar de uma empresa apresentam:

- Estabelecer políticas de pagamento;
- Controlar adiantamentos a fornecedores;
- Controlar abatimentos e devoluções de mercadorias;
- Controlar cobranças bancárias e cobranças em carteira;
- Liberar duplicatas para pagamento.

2.7.8 Contas a Receber

De acordo com Hoji (2007), “as contas a receber são geradas pelas vendas a prazo, que são feitas após a concessão de crédito. As vendas a prazo geram riscos de inadimplência e despesas com análise de crédito, cobrança e recebimento”.

Já Oliveira (2006) destaca que não é possível fazer o controle de contas a pagar se a empresa não sabe o que ela irá receber no determinado período, na verdade, um controle necessita do outro. E é importante ter os seguintes conhecimentos no momento de fazer o controle de contas a receber:

- As vendas já realizadas;
- As projeções de vendas;
- As possíveis inadimplências.

2.7.9 Demonstração do Resultado do Exercício

Para Hoji (2007) enfatiza que a demonstração de resultados “é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas”.

De acordo com Ross, Westerfield e Jordan (1998) a demonstração do resultado “mede o desempenho da empresa em certo período, geralmente um trimestre ou um ano. A equação da demonstração do resultado é:

$$\text{Receitas} - \text{Despesas} = \text{Lucro}$$

Dando continuidade Dornelas (2014), nos mostra que o demonstrativo de resultados “é a demonstração do resultado de uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período”.

2.7.10 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é a base que gestor precisa para quantificar a sua produção, estipula uma meta de quantos produtos precisa ser fabricado para possibilitar o retorno desejado do investimento e cabe à empresa encontrar o ponto de operação a partir do qual o volume gera lucro (ROCHA, 2008).

Segundo o mesmo autor (2008):

A pior situação de uma empresa é quando seu lucro (L) é negativo, ou quando a receita (R) é menor que seus custos totais (C). Quando receita e custo total (R=C), diz-se que a empresa encontrou seu equilíbrio, ou seu ponto de equilíbrio. É o nível de atividade que gera lucro igual a zero.

De acordo com Dornelas (2014) complementa que “no ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto, no qual a receita proveniente de vendas equivale a soma dos custos fixos e variáveis”. Segue na figura 6, fórmula para cálculo do ponto de equilíbrio, apresentada pelo autor:

$$PE = \frac{\text{Custo fixo}}{1 - (\text{custo variável/receita total})}$$

Figura 6 – Fórmula ponto de equilíbrio

Fonte: Dornelas (2014)

- Custos fixos

Sanvicente (1987) diz que “custo fixo é todo aquele item de custo ou despesa que não varia, em valor total, com o volume de atividade ou operação. Portanto o seu valor unitário é que varia com o volume da operação”. Segue demonstrativo representado pelo autor (1987):

$$CFT = CF \cdot Q = \text{constante}; \text{ logo, } CF = \frac{CFT}{Q}$$

e CF (unitário) cresce e decresce com as diminuições e os aumentos de Q, respectivamente.

CFT: Custos fixos totais;

CF: Custos fixos;

Q: Volume da operação.

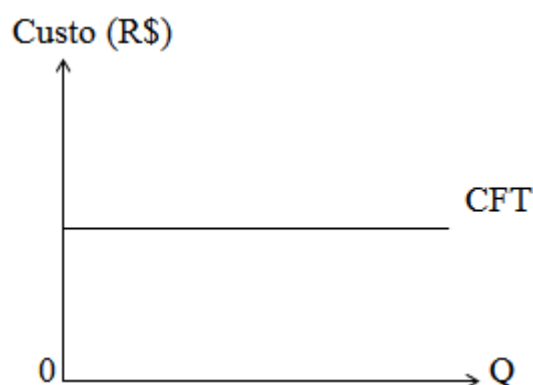


Figura 7 – Custo fixo

Fonte: Sanvicente (1987)

Onde:

CFT: Custos fixos totais;

Q: Volume da operação.

- Custos variáveis

Sanvicente (1987) menciona “que custo variável é aquele que se altera em relação direta com as modificações do volume de atividade [...], ele é perfeitamente variável”.

Dando continuidade o mesmo autor (1987) representa o comportamento de um custo variável, nota-se que $Q = 0$.

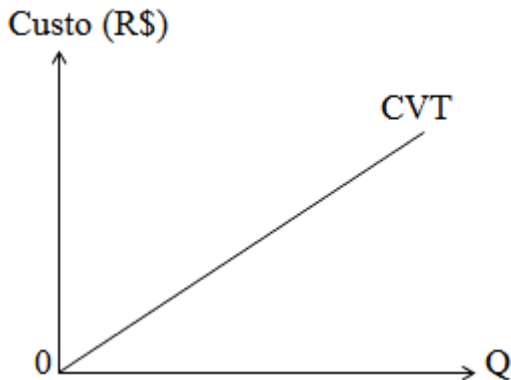


Figura 8 – Custo variável

Fonte: Sanvicente (1987)

Onde:

CVT: Custos variáveis totais

Q: Volume da operação

- Custos totais

Lapponi (1996) argumenta que “para um determinado nível de produção, os custos totais são iguais à soma dos custos variáveis e os custos fixos”.

$$CT = CFT + CVT$$

Onde:

CT: Custos totais

CFT: Custos fixos totais

CVT: Custos variáveis totais

2.7.11 Análise de Investimentos

Segundo Lapponi (1996) “a avaliação de projetos de investimento ajuda na decisão de aceitar um projeto de investimento, visando à maximização do retorno do capital investido”.

Diante disso, iremos estudar agora sobre Taxa Mínima de Atratividade, Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno, Payback, Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio, aos quais são ferramentas essenciais para se realizar uma análise de investimentos.

2.7.11.1 Taxa Mínima de Atratividade

De acordo com Souza e Clemente (2008), “a taxa mínima de atratividade é a melhor taxa, com baixo grau de risco, disponível para aplicação de capital em análise”. Diante dessa

situação, a decisão de investir sempre terá no mínimo duas alternativas, investir no projeto ou investir na taxa mínima de atratividade.

2.7.11.2 Valor Presente Líquido (VPL)

De acordo com Hoji (2007) evidencia que “o valor presente líquido é a soma das entradas e saídas de um fluxo de caixa na data inicial”.

Já Hirschfeld (1978) diz que o valor presente líquido:

É a representação de um saldo hipotético (positivo, nulo ou negativo) dos valores envolvidos no empreendimento, transladados equivalentemente para o instante inicial e comparados, no mesmo instante, com uma aplicação financeira em que os mesmos valores são aplicados à taxa mínima de atratividade, durante um prazo igual à vida útil do empreendimento.

Na figura 9 a seguir, representa a fórmula para a obtenção matemática do VPL (DORNELAS 2014):

$$VPL = [F1/(1 + K) + F2/(1 + K)^2 + F3/(1 + K)^3 + \dots + Fn/(1 + K)^n] - INV$$

Figura 9 – Valor presente líquido

Fonte: Dornelas (2014)

Onde:

VPL = Valor Presente Líquido

Fn = Fluxo de caixa após imposto no ano n

N = Vida do projeto em anos

K = Taxa de desconto (taxa de retorno exigido para o projeto)

INV = Investimento inicial

2.7.11.3 Taxa Interna de Retorno

De acordo com Souza e Clemente (2008), a taxa interna de retorno “é a taxa que torna o Valor Presente Líquido de um fluxo de caixa igual a zero”.

Para Gitman (2004) “a TIR é definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial de um projeto”.

O mesmo autor (2004) apresenta a seguinte fórmula para a obtenção matemática do valor da TIR, conforme figura 10 a seguir:

$$\sum \frac{FC \times t}{(1+TIR)^t} - i i = 0$$

Figura 10 – Taxa interna de retorno

Fonte: Gitman (2004).

Onde:

TIR: Taxa interna de retorno

FC: Valor presente das entradas de caixa

T: Tempo

II: Investimento inicial

2.7.11.4 Payback

Souza e Clemente (2008), diz que payback “é o número de períodos necessários para que o fluxo de benefícios supere o capital investido”. É uma das principais ferramentas para medir o risco de um projeto, ou seja, se os benefícios não superarem o capital investido, isso prova que o investimento será de alto risco.

De acordo com Gitman (2002), o “período do payback é o exato montante de tempo necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto calculado a partir de seus fluxos de caixa de entrada”. Muito importante nos planos de negócio, pois verá onde será mais viável fazer o investimento, considerando mais viável o projeto que apresente retorno do seu investimento o mais rápido possível.

Nesse mesmo contexto, Sanvicente (1987) menciona que “o período de payback é definido como sendo aquele número de anos ou meses, dependendo da escala utilizada, necessário para que o desembolso correspondente ao investimento inicial seja recuperado”.

Pela facilidade e rápido retorno da informação o payback é muito utilizado em grandes empresas para avaliar alguns projetos e em pequenas para avaliar a maioria dos projetos, o seu cálculo é simples e não necessita de lucros contábeis, só leva em consideração o fluxo de caixa. Como ele representa o período em que a empresa irá recuperar seu investimento inicial, é utilizado também como critérios para tomadas de decisões, pois quanto maior o tempo que a empresa passa sem recuperar seus investimentos, maior será a possibilidade de ter prejuízos e quanto mais curto é o período de payback, menor será a sua exposição ao risco (GITMAN, 2002).

2.7.11.5 Margem de Contribuição

Segundo Hoji (2007), a margem de contribuição “é o valor resultante das vendas (líquidas de impostos) deduzidas dos custos e despesas variáveis”.

No mesmo contexto Martins; Assaf Neto (1986) menciona que a margem de contribuição “é a diferença entre a receita de venda de uma unidade e a soma dos custos e despesas variáveis dessa mesma unidade”. Esse cálculo é fundamental para estimar qual será o seu lucro bruto e melhor planejar os seus ganhos líquidos.

2.8 Aspectos jurídicos e legais

Nessa etapa iremos estudar como as empresas devem se adequar nas formas legais para seu funcionamento, e é nesta etapa que o empreendedor deve formalizar seu negócio, como as características da empresa, razões para escolha e suas consequências, obrigação em relação aos impostos e responsabilidade dos sócios (CECCONELLO e AJZENTAL, 2008).

2.8.1 Trâmites para Constituição da Empresa

Segundo Cecconello e Ajzental (2008), “os modelos societários mais utilizados são as sociedades anônimas, habitualmente, as fechadas, e as sociedades por cotas de responsabilidade”. A partir do momento que a empresa é registrada de acordo com os trâmites legais, estará pronta para seguir a sua vida jurídica.

2.8.2 Documentos para Constituição da Empresa

De acordo com SEBRAE (2017) para constituir uma empresa é necessário:

✓ Consulta e viabilização

Antes de abrir sua empresa, é preciso se informar. Faça uma pesquisa antecipada sobre a existência de empresas constituídas com nomes empresariais idênticos ou semelhantes ao nome pesquisado. Essa é uma etapa obrigatória, que deve ser preenchida no site da junta comercial.

Além da consulta de viabilidade do nome empresarial, é importante que nesta etapa você procure a prefeitura onde sua empresa será instalada para verificar os critérios de concessão do Alvará de Funcionamento para o exercício da sua atividade no local escolhido.

✓ Na junta comercial ou cartório de registro de pessoa jurídica

O registro legal de uma empresa é tirado na Junta Comercial do estado ou no Cartório de Registro de Pessoa Jurídica. Para as pessoas jurídicas, esse passo é equivalente à obtenção da Certidão de Nascimento de uma pessoa física. A partir desse registro, a empresa existe oficialmente - o que não significa que ela possa começar a operar.

Para fazer o registro é preciso apresentar uma série de documentos e formulários que podem variar de um estado para o outro. Os mais comuns são:

Contrato Social;

Documentos pessoais de cada sócio (no caso de uma sociedade).

O que é contrato social?

Contrato Social é a peça mais importante do início da empresa, e nele devem estar definidos claramente os seguintes itens:

Interesse das partes;

Objetivo da empresa;

Descrição do aspecto societário e a maneira de integralização das cotas.

Para ser válido, o Contrato Social deverá ter o visto de um advogado. **As micro empresas e empresas de pequeno porte são dispensadas da assinatura do advogado, conforme prevê o Estatuto da Micro e Pequena Empresa.**

Documentos necessários para a inscrição

Se tudo estiver certo, será possível prosseguir com o arquivamento do ato constitutivo da empresa, quando geralmente serão necessários os documentos:

Contrato Social ou Requerimento de Empresário Individual ou Estatuto, em três vias;

Cópia autenticada do RG e CPF do titular ou dos sócios;

Requerimento Padrão (Capa da Junta Comercial), em uma via;

FCN (Ficha de Cadastro Nacional) modelo 1 e 2, em uma via;

Pagamento de taxas através de DARF.

Os preços e prazos para abertura variam de estado para estado. Para isso, o ideal é consultar o site da Junta Comercial do estado em que a empresa estiver localizada.

Registrada a empresa, será entregue ao seu proprietário o NIRE (Número de Identificação do Registro de Empresa) que é uma etiqueta ou um carimbo, feito pela Junta Comercial ou Cartório, contendo um número que é fixado no ato constitutivo.

✓ CNPJ

Com o NIRE em mãos, chega a hora de registrar a empresa como contribuinte, ou seja, de obter o CNPJ. O registro do CNPJ é feito exclusivamente pela internet, no site da Receita Federal por meio do download de um programa específico, o Documento Básico de Entrada.

Você preenche a solicitação e os documentos necessários, que são informados no site, devem ser enviados por Sedex ou pessoalmente para a Secretaria da Receita Federal, e a resposta é dada também pela Internet.

Escolha de atividades:

Ao fazer o cadastro no CNPJ, é preciso escolher a atividade que a empresa irá exercer. Essa classificação será utilizada não apenas na tributação, mas também na fiscalização das atividades da empresa. O ideal é que você tenha uma atividade principal e, no máximo, 14 secundárias.

Lembre-se que nem todas as empresas podem optar pelo Simples, principalmente as prestadoras de serviços que exigem habilitação profissional. Portanto, antes de fazer sua inscrição no CNPJ, consulte os tipos de empresa que não se enquadram no Simples.

✓ Inscrição e registro

Para as empresas que trabalham com **a produção de bens e/ou com venda de mercadorias** é necessário o registro na Secretaria Estadual da Fazenda, a chamada Inscrição Estadual.

Ela é obrigatória para os setores do comércio, indústria e serviços de transporte intermunicipal e interestadual. Também estão incluídos os serviços de comunicação e energia. Ela é necessária para a obtenção da inscrição no ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços)

Esta solicitação deverá ser via internet. Para isso, é necessário ter um contador, e este deve estar pré-autorizado (ter senha de acesso), pois é ele quem fará a solicitação de inscrição.

Documentos

Em geral a documentação pedida para o cadastro é:

- DUC (Documento Único de Cadastro), em três vias;
- DCC (Documento Complementar de Cadastro), em 1 via;
- Comprovante de endereços dos sócios, cópia autenticada ou original;
- Cópia autenticada do documento que prove direito de uso do imóvel, como por exemplo o contrato de locação do imóvel ou escritura pública do imóvel;
- Número do cadastro fiscal do contador;
- Comprovante de contribuinte do ISS, para as prestadoras de serviços;
- Certidão simplificada da Junta (para empresas constituídas há mais de três meses);
- Cópia do ato constitutivo;
- Cópia do CNPJ;
- Cópia do alvará de funcionamento;
- RG e CPF dos sócios.

Vale lembrar que alguns estados a inscrição estadual podem ser solicitados depois do pedido do alvará de funcionamento.

Registro municipal

Para as empresas que trabalham com **prestação de serviços** é necessário o registro na Prefeitura Municipal. Na maioria dos estados esse registro sairá automaticamente após o

registro da empresa na Junta Comercial. Para os demais, o processo varia de acordo com as regras de cada município. Consulte como funciona no seu.

✓ Alvará do Corpo de Bombeiros

As edificações e áreas de risco de incêndio deverão possuir Alvará de Prevenção e Proteção Contra Incêndio - APPCI, expedido pelo Corpo de Bombeiros Militar do estado. Esta solicitação deverá ser protocolada juntamente ao Corpo de Bombeiros, que fará uma avaliação do grau de risco da edificação. O procedimento para liberação do alvará varia de acordo com o grau de risco de cada edificação.

✓ Alvará de funcionamento

Todos os estabelecimentos comerciais, industriais e/ou de prestação de serviços precisam de uma licença prévia do município para funcionar. Esta licença é o Alvará de Funcionamento e Localização. Ele deve ser solicitado junto à prefeitura e o procedimento para obtenção do alvará varia de acordo com a legislação de cada município.

As demais secretarias do município como as de Saúde, Meio Ambiente, Planejamento, Obras e Viação, poderão estar envolvidas no processo de legalização de uma empresa, tudo vai depender da atividade desenvolvida. A informação das exigências legais municipais você deve obter no 1º passo, no momento que fizer a consulta de viabilidade.

Documentos

Geralmente, a documentação necessária é:

Formulário próprio da prefeitura;

Consulta prévia de endereço aprovada;

Cópia do CNPJ;

Cópia do Contrato Social;

Laudos dos órgãos de vistoria, quando necessário.

✓ Cadastro na Previdência social

Após a concessão do alvará de funcionamento, a empresa já está apta a entrar em operação. No entanto, ainda faltam duas etapas fundamentais para o seu funcionamento. A primeira é o cadastro na Previdência Social, independente da empresa possuir funcionários.

Para contratar funcionários, é preciso arcar com as obrigações trabalhistas sobre eles. Ainda que seja um único funcionário, ou apenas os sócios inicialmente, a empresa precisa estar cadastrada na Previdência Social e pagar os respectivos tributos.

Assim, o representante deverá dirigir-se à Agência da Previdência de sua jurisdição para solicitar o cadastramento da empresa e seus responsáveis legais. O prazo para cadastramento é de 30 dias após o início das atividades.

✓ Aparato fiscal

Agora resta apenas preparar o aparato fiscal para que seu empreendimento entre em ação. Será necessário solicitar a autorização para impressão das notas fiscais e a autenticação de livros fiscais.

Isso é feito na prefeitura de cada cidade. Empresas que pretendam dedicar-se às atividades de indústria e comércio deverão ir à Secretaria de Estado da Fazenda. No caso do Distrito Federal, independente do segmento de atuação da empresa, esta autorização é emitida pela Secretaria de Fazenda Estadual.

Uma vez que o aparato fiscal esteja pronto e registrado, sua empresa pode começar a operar legalmente.

A futura empresa em estudo, ela produzirá ovos orgânicos e utilizará a tabela do simples nacional que apresenta a tributação para indústria, como veremos na tabela que segue nos anexos deste trabalho.

3 ANÁLISE DOS DADOS

A partir deste momento os tópicos irão abordar a caracterização da organização, do setor, resumo executivo, análise de mercado e os principais pontos necessários para analisar a viabilidade do negócio. Tomou-se como padrão o modelo de produção de alimentos orgânicos para elaborar o plano de negócio.

3.1 Caracterização da organização

Com a implantação da Granja Xavier será possível produzir ovos orgânicos que entrará no mercado sergipano com intuito de preencher uma lacuna que está em expansão. Apesar das técnicas de produção apresentarem um custo mais elevado, o estudo de mercado nos mostra um ambiente bem promissor, deixando assim o empreendedor motivado para implantar o projeto e colher bons frutos. É com esse legado que surge a Granja Xavier.

3.2 Caracterização do setor

O comércio de produtos orgânicos é um dos setores que mais cresce não só no Brasil como no Mundo. Segundo o ORGANIS (Conselho Brasileiro de Produção Orgânica e Sustentável), em 2017 o consumo de produtos orgânicos no Brasil atingiu percentual geral de 15%, apresentando um crescimento relacionado a anos anteriores.

Com o crescimento deste setor estimado em 20% ao ano, com tais avanços, este segmento também exigirá modernização tecnológica direcionada ao manejo mecanizado, já que ainda continua sendo muito manual, será preciso também o estudo químico para a produção de defensivos naturais em laboratórios, pois a maioria destes produtos como medicamentos, defensivos e adubos naturais ainda contam muito com a produção caseira, normalmente produzidas por famílias que produzem os alimentos orgânicos.

3.3 Resumo executivo

Foram estudadas as possibilidades do negócio ser implantado no Município de Nossa Senhora da Glória, pois apresenta características atrativas para o negócio, como, clima e vegetação favorável para os animais, água abundante no subterrâneo, o Município é referência em comércio de produtos derivados do campo e possui umas das maiores feiras livres do Nordeste, sendo assim, mostra que este lugar possui a estrutura necessária para a implantação da granja, a qual irá desenvolver um produto de qualidade, produto este que já é produzido pelas pequenas criações de galinhas caipiras sem muita preocupação com o volume e qualidade no sistema produtivo, os chamados ovos caipiras.

Na projeção de vendas, foram calculados para os próximos anos com estimativa de produção contínua e igualitária para os próximos quatro anos, onde a partir daí será possível um crescimento de 20% a.a., apresentando um faturamento razoável para o início da empresa. As projeções financeiras foram feitas levando-se em consideração três cenários, onde a empresa apresentou um bom desempenho, a taxa interna de retorno para os cenários provável, pessimista e otimista foram de **12,31%, 3,17% e 33,11%** respectivamente como veremos nas páginas 57 e 58 e levando em consideração o cenário provável a empresa irá recuperar os seus investimentos em três anos e dois meses.

3.4 Análise de mercado

Toda empresa, ao iniciar suas atividades deve conhecer os possíveis clientes potenciais, fornecedores e concorrentes. O autor deste projeto realizou visitas à feira livre do município e supermercados da região com grande potencial de venda deste tipo de produto, assim como, fez visitas e levantamento de informações com fornecedores de produtos para utilizar no processamento da produção.

Dessa forma foram aplicados roteiros de entrevistas para destacar os pontos relevantes onde foram jogadas essas informações na planilha de dados que será apresentada dividida nos tópicos a seguir.

3.4.1 Pesquisa com Clientes Potenciais

A Granja Xavier tem como clientes potenciais os supermercados cujo os consumidores são da classe média, principalmente, e feiras livres, assim como lojas de frios e lojas de alimentos naturais. Buscará sempre a satisfação destes clientes buscando uma aceitação de todos.

Na tabela 1 estão elencados os potenciais clientes para os ovos orgânicos que serão produzidos pela granja:

Nº	Descrição do produto a ser fornecido	Nome do Potencialcliente	Preço unitário	Condições de pagamento	Localização (estado e/ou município)
1	Ovos orgânicos	Supermercado Nunes Peixoto	R\$ 0,42	BOLETO	N. Sra. da Glória - SE
2	Ovos orgânicos	Supermercado Nunes Peixoto	R\$ 0,42	BOLETO	Itabaiana - SE
3	Ovos orgânicos	Messias Peixoto	R\$ 0,42	BOLETO	Itabaiana - SE
4	Ovos orgânicos	Feira livre de N. Sra. da Glória	R\$ 0,42	A VISTA	N. Sra. da Glória - SE
5	Ovos orgânicos	Feira livre de N. Sra. Das Dores	R\$ 0,42	A VISTA	N. Sra. Das Dores - SE
6	Ovos orgânicos	Feira livre de Carira	R\$ 0,42	A VISTA	Carira - SE
7	Ovos orgânicos	Loja dos Frios	R\$ 0,42	BOLETO	N. Sra. da Glória - SE

Tabela 1 – Tabela dos Principais Clientes

Fonte: Dados primários (2017).

De uma forma geral estes são os prováveis clientes que se mostraram bastante interessados em possuir o produto nas suas prateleiras, e passaram uma impressão bem positiva do ponto de vista de cada empreendedor no quesito do aumento das vendas e procura de produtos orgânicos nos últimos tempos, isso sobre os supermercados e loja dos frios, já nas feiras livres são intensas a procura pelos ovos caipiras, similar aos ovos orgânicos, porém com pouco volume no mercado, vendidos apenas em algumas feiras livres e poucas padarias.

3.4.2 Pesquisa com Fornecedores

Por se tratar de uma indústria onde o seu principal produto vem direto do campo, os seus principais fornecedores, inicialmente serão casas que trabalham com rações e derivados para agricultura, posteriormente, serão implantados sistemas de compra direta de produtos aos produtores e serão feitas as misturas na própria granja onde reduzirá os custos com insumos para alimentação das aves. A granja irá contar com quatro principais fornecedores onde serão adquiridos produtos para alimentação das aves, vacinas e água encanada, assim como uma chocadeira onde irá fornecer as fêmeas, filhotes, pré-selecionadas irão para a postura, terá também fornecedor de embalagens, produtos de limpeza e uniformes. Segue tabela 2 com os principais fornecedores:

Nº	Descrição dos itens a serem adquiridos (matérias-primas, insumos, mercadorias e serviços)	Nome do fornecedor	Condições de pagamento	Localização (estado e/ou município)
1	Pintos selecionados	Casa do Fazendeiro	A vista	N. Sra da Glória– SE
2	Ração e derivados	Casa do Fazendeiro	A prazo	N. Sra da Glória– SE
3	Produtos de limpeza	O Distribuidor	A prazo	N. Sra da Glória– SE
4	Uniformes	Casa das Fardas	A prazo	N. Sra da Glória– SE

Tabela 2 – Tabela dos Principais Fornecedores

Fonte: Dados primários (2017).

Os fornecedores acima citados são os principais para funcionamento da produção, pois através da Casa do Fazendeiro serão adquiridos os filhotes das aves fêmeas para formar as matrizes de postura, e será adquirido também a estrutura completa do aviário, assim como as rações e medicamentos, e mais os outros dois fornecedores essenciais para a limpeza do ambiente e fardamento dos funcionários.

Apesar de poucos, mas é de grande importância manter uma boa parceria com fornecedores, pois isso levará vantagens na hora de obter descontos e manter prazos de entregas, assim como uma atenção especial nos momentos de grande procura pelo produto de utilização indispensável para o trabalho contínuo da empresa.

3.4.3 Pesquisa com Concorrentes

A empresa não irá possuir concorrentes diretos no Estado de Sergipe, pois não se tem conhecimento de outra granja no estado que produzam ovos orgânicos, porém existe vários concorrentes indireto que são as granjas que produzem ovos comuns, assim como os agricultores que vendem ovos de caipira.

O surgimento dos concorrentes será sempre esperado, mas oferecendo o melhor produto aos clientes será difícil os concorrentes conquistarem os clientes fiéis, com as inovações, buscar diferenciais competitivos, será a melhor maneira de liderar a concorrência e consolidar-se neste mercado. Segue tabela 3 onde apresenta os nossos principais concorrentes e suas características:

Empresa	Qualidade	Localização	Atendimento	Caracterização do produto
Criadores de galinhas caipiras.	Produzem ovos caipiras, produto com bastante semelhança ao orgânico, mas com qualidade inferior e baixa produção.	Todo o Estado	Feiras livres e padarias.	Ovos caipiras comuns.
Granjas de ovos comuns	Produzem ovos brancos e vermelhos em grande escala, com aves em gaiolas.	Todo o Estado	Supermercados e centros de distribuição.	Ovos brancos e vermelhos comuns.

Tabela 3 – Tabela dos Principais Concorrentes

Fonte: Dados primários (2017).

Vimos que além da produção de ovos orgânicos, existem outras duas maneiras de produção de ovos, a produção com galinhas produtoras livre no campo e com a utilização de alimentos não somente natural, também com galinhas em gaiolas com produção em massa e com alimentação utilizando ração de milho e soja transgênicos, não recomendado na produção orgânica. Já a produção orgânica utiliza apenas produtos naturais na alimentação das aves, as mesmas vivem presas em grandes galpões com áreas livres para elas circularem e se alimentarem com outras vegetações e insetos parecido com o manejo da galinha caipira.

A partir da tabela 3 podemos observar que os principais concorrentes oferecem ovos semelhantes, mas com qualidade inferior e outros que produzem em grande escala atendendo todo o mercado consumidor, porém sem utilizar alimentos naturais, assim o produto não traz a mesma característica que possui o orgânico, o nosso diferencial se dá no acompanhamento diário da produção e no bem estar das aves produtoras, como alimentação 100% saudável e natural, proporcionando extrema qualidade nos ovos produzidos, também irá acompanhar as atualidades do mercado de orgânicos para manter o padrão de qualidade total, onde por muitas vezes forçamos fazer pequenas alterações no planejamento estratégico.

3.5 Planejamento estratégico

No Planejamento estratégico serão apresentados as análises externas, ameaças e oportunidades, a análise interna, forças e fraquezas da empresa e, também, é nesse planejamento que a futura empresa deve expor a visão, missão e seus objetivos. Tudo isso é de fundamental importância para visualizar o mercado que atuará, elaborando meios e estratégias para obter um diferencial e ser competitivo no seu setor.

3.5.1 Análise Externa

Para análise externa foram pesquisados no mercado atual as ameaças e oportunidades que irão indicar a trajetória da indústria, conforme quadro 3 a seguir:

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Surgimento de novos concorrentes na região - Temperaturas altas e clima seco, com possibilidade de tempestades - Doenças aviárias - Escassez de insumos que compõem a ração das aves. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado em crescimento - Atender aos clientes de forma mais rápida e eficaz - Grandes empresas com demanda para o produto no estado.

Quadro 3 – Ameaças e oportunidades

Fonte: Dados primários (2017)

3.5.2 Análise Interna

Para análise interna serão discutidos baseando-se no mercado atual as forças e fraquezas que a empresa irá encontrar como mostra no quadro 4 a seguir:

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade do produto - Flexibilidade no atendimento - Vantagem competitiva - Boa localização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado custo de produção - Dificuldades com o clima - Marca nova num mercado muito exigente.

Quadro 4 – Ameaças e oportunidades

Fonte: Dados primários (2017)

Temos as forças como grande vantagem competitiva, pois a qualidade do produto proporciona uma grande parcela de clientes que buscam somente produtos com estas características, no mesmo tempo que a produção se torna complicada principalmente em consideração a alimentação das aves pelo baixo volume ofertado e alto custo de compra, o clima também influencia bastante na produção tomando como fraquezas para o negócio.

3.5.3 Missão

“Proporcionar satisfação em consumir um produto com extrema qualidade, preocupando-se com a saúde humana e dos animais buscando sempre melhorias em respeito ao cliente”.

3.5.4 Visão

“Ser uma empresa líder no mercado sergipano, oferecer o melhor produto e sempre ouvir os clientes na busca de atender sempre as suas necessidades”.

3.5.5 Objetivos

Nos objetivos estão elencados como a futura empresa pretende estabelecer padrões internos e externos para obter o êxito. Desta forma, segue os objetivos:

- Sempre manter colaboradores satisfeitos;
- Possuir colaboradores motivados, criativos e dinâmicos;
- Fidelizar clientes;

- Garantir um atendimento diferenciado aos clientes;
- Liderar participação no mercado de ovos orgânicos;
- Possuir flexibilidade no atendimento aos clientes;
- Pontualidade nas entregas;
- Expandir as receitas.

3.5.6 Estratégias

Para alcançar os objetivos serão necessárias boas estratégias, apresentadas a seguir:

- Sempre manter colaboradores satisfeitos – para isso será desenvolvido um programa, onde será chamado de “Nosso colaborador é o nosso principal patrimônio, onde serão feitos trabalhos de conscientização e reconhecimento dos trabalhos, onde todos irão compartilhar de vários benefícios e pacotes exclusivos baseados no seu empenho diário.
- Possuir colaboradores motivados, criativos e dinâmicos – A empresa fará treinamento para cada função, onde todos diariamente ao chegar à poderão ler em murais objetivos e metas a serem alcançados a cada dia e qual o retorno positivo cada um pode conquistar batendo as metas e apresentado sugestões para resolver os problemas diários.
- Fidelizar clientes – Todos os clientes serão cadastrados em uma base de dados da empresa, onde serão estudados os perfis para sempre ser um feedback sobre a necessidade e o envolvimento com os produtos.
- Garantir um atendimento diferenciado aos clientes – conhecimento sobre os clientes será de fundamental importância para mantê-lo sempre informado e possuírem um retorno satisfatório.
- Liderar participação no mercado de ovos orgânicos – oferecer sempre o melhor produto de olho na necessidade, inovando e sempre manter a atenção sobre os concorrentes.
- Possuir flexibilidade no atendimento aos clientes – ser flexível nas negociações, mantendo prazos e formas de pagamento que caibam no orçamento do cliente e não fuja do controle de entradas da empresa.
- Pontualidade nas entregas – será desenvolvido um controle de tempo de produção, tramitação burocrática e transporte onde todos os prazos de entregas passados aos clientes sejam precisos e rápidos.
- Expandir as receitas – agregar valor à marca tornado cada vez mais elevado os valores do produto.

3.6 Plano de marketing

No plano de marketing estão definidas as estratégias de marketing para o produto, preço, praça e promoção, os chamados 4 P's e por meio dessas estratégias a empresa se utilizará para alcançar suas metas e objetivos projetados.

3.6.1 Preço

A empresa irá determinar o preço dos produtos baseando-se no custo médio da matéria-prima, frete imposto e o valor agregado a qualidade do produto. Serão avaliados os

preços praticados pelos concorrentes e um percentual interno da empresa.

3.6.2 Praça

Nosso produto irá fugir do comum, e no estado a grande cartela de clientes que têm significativo interesse no consumo de produtos semelhantes, ficando evidente que a produção irá atender uma massa que está próxima.

A comercialização será feita em parcerias com supermercados em feiras livres e também, na sede da granja, e ainda, existe a possibilidade dos produtos serem vendidos por meio de distribuidores.

Considerações sobre o ponto (localização), que justifiquem a escolha dos nossos produtos, a granja ficará situada em ponto específico de produções semelhantes e logo os seus produtos estarão bem localizados e de fácil acesso em diversos pontos de comercialização no estado de Sergipe.

3.6.3 Promoção

Serão cedidos descontos tabelados de 5% nas compras à vista, o cliente que fechar contrato de fornecimento exclusivo por longos períodos também serão negociados descontos especiais, assim como irão desfrutar de algumas regalias que serão projetadas para clientes especiais.

Seu principal meio de propaganda será a “boca a boca”, onde um cliente indica o outro para empresa, será também montado um site para divulgação específica do produto, onde os clientes poderão entender melhor todo o processo de produção, assim como os consumidores final. Serão colocadas placas nas duas rodovias onde ficam as entradas para a granja, divulgando o produto e mostrando a sua localização.

3.6.4 Produto

O seu principal produto será o ovo orgânico, além das galinhas velhas quando finalizarem o seu período de postura e precisarem ser substituídas por novas aves. O nicho de mercado no qual a Granja Xavier pretende atingir é composto por pessoas que prezam pela a alimentação saudável e pagam mais caro e se sentem satisfeitas pelo consumo de orgânicos.

A empresa inicialmente irá atender com pontos comerciais em poucas cidades do Estado, porém a sua meta é atender ao público em todos os municípios de Sergipe.

3.7 Plano operacional

Neste quesito será apresentado a empresa, sua estrutura funcional, e sua localização.

3.7.1 A empresa

A empresa Granja Xavier Indústria e Comércio Eireli – EPP, será registrada com o nome fantasia Granja Xavier, atuará no ramo de produção de ovos orgânicos, com sede na Zona Rural do Município de Nossa Senhora da Glória – SE. Instalada numa área total de 810 m² de área construída.

3.7.2 Estrutura funcional

A Granja Xavier será instalada no Município de N. Sra. da Glória, alto sertão do estado de Sergipe, numa área de 10.000 m², contendo um aviário pré-moldado medindo 660 m² com um escritório, depósito almoxarifado e depósito de armazenagem dos ovos a parte numa área de mais 150 m².

O horário de expediente será de segunda a sexta das 07:00 às 12:00 e das 13:30 às 16:30 e aos sábados das 08:00 às 12:00. Em caso de necessidade serão trabalhadas horas extras com remuneração como previsto na CLT.

Toda a produção será comercializada inicialmente pelo próprio gestor fazendo visitas aos pontos de revenda dos produtos, emite o pedido forma a carga e realiza a entrega dentro de poucos dias após a emissão do pedido. Sendo que as primeiras compras são a vista e a partir da avaliação de crédito do cliente será feito o cadastro e geração de crédito para vendas faturas no boleto para 8 dias corridos. Seguirá em anexos plantas da estrutura do aviário.

3.7.3 Localização

A Indústria será instalada no Sítio Mocambo, s/n – Zona Rural de Nossa Senhora da Glória/SE – CEP 49680-000. Distante 22 km da Cidade. Segue na figura 11 mapa retratando o ponto específico onde a granja ficará localizada.

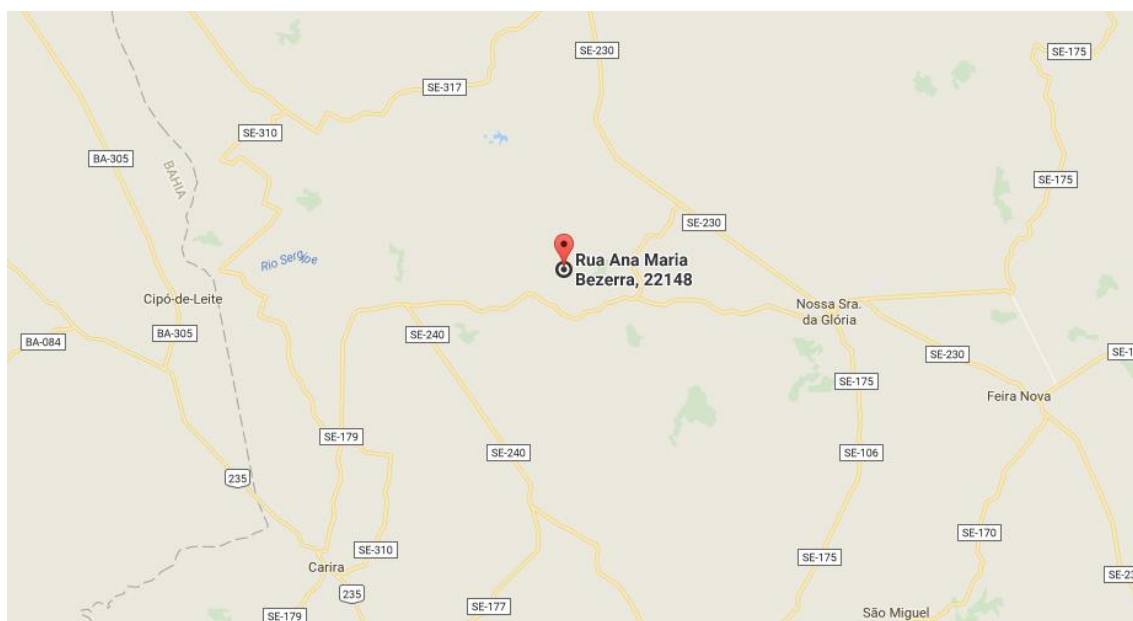


Figura 11 – Mapa Localização do Sítio Mocambo

Fonte: Google Maps (2017)

A escolha da localização se deu pelo fato de já possuir o terreno onde a mesma será instalada, onde foram estudados os custos logísticos comparando ao valor de investimento da compra de um terreno próximo da Capital, já que é a zona com maior população no estado, porém notou-se que nesta região existe uma grande parcela de clientes potenciais, e matéria prima próxima. Assim, mesmo que o produto seja transportado para a capital do nosso Estado ainda é vantajoso estar nesta localização.

3.8 Recursos humanos

Inicialmente a empresa irá contratar apenas um funcionário para desempenhar as funções de alimentação das aves, recolhimento dos ovos, limpeza do galinheiro e pequenas manutenções que surgirem no decorrer da produção. A parte administrativa será desempenhada pelo sócio proprietário da empresa.

O funcionário contratado será passado por um treinamento simples, onde o mesmo será apresentado todas as necessidades e exigências para a produção dos ovos orgânicos e técnicas de manejo para facilitar no seu trabalho diário, desempenhando assim a sua função sem muitas dificuldades. Sua remuneração será de um salário mínimo acrescido de auxílio alimentação e transporte.

3.9 Plano financeiro

Nesta parte, será visto aspectos como: investimento inicial, custo fixo, custo variável, salários e encargos, projeção de vendas, fluxo de caixa, valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR), taxa mínima de atratividade (TMA), payback, margem de contribuição e ponto de equilíbrio. Com essas informações pode-se saber se o projeto será viável ou não.

3.9.1 Investimento Inicial

Segue tabela 4 mostrando detalhadamente todo o investimento inicial necessário para abertura da empresa:

PROGRAMA DE INVERSÕES - EM R\$ 1,00

CONSTRUÇÃO DO EMPREENDIMENTO	UND.	QDE.	VALOR UNITÁRIO	TOTAL	% DE FINANC.	VALOR FINANC.
CONSTRUÇÕES CIVIS						
Material				8.800,00	100,00%	8.800,00
Mão de obra				4.000,00	100,00%	4.000,00
				0,00		0,00
SUB-TOTAL CONSTRUÇÕES CIVIS				12.800,00		12.800,00
SUB-TOTAL GERAL				12.800,00		12.800,00

CONSTRUÇÃO DO EMPREENDIMENTO	UND.	QDE.	VALOR UNITÁRIO	TOTAL	% DE FINANC.	VALOR FINANC.
VALOR TRANSPORTADO				12.800,00		12.800,00
INSTALAÇÕES						
Pintos	Und	1.200	4,50	5.400,00	100,00%	5.400,00
Cortinas	MT	40	4,00	160,00	100,00%	160,00
Bebedouros 5L	Und	24	14,50	348,00	100,00%	348,00
Bebedouros automáticos	Und	18	31,00	558,00	100,00%	558,00
Tubulação para água	Und	10	12,00	120,00	100,00%	120,00
Comedores 5Kg	Und	24	25,00	600,00	100,00%	600,00
Comedores 20Kg	Und	35	46,00	1.610,00	100,00%	1.610,00
Arame Liso 300mt	Und	1	150,00	150,00	100,00%	150,00
Pregos	Kg	3	8,00	24,00	100,00%	24,00
Ninhos	Und	15	150,00	2.250,00	100,00%	2.250,00
				0,00		0,00
SUB-TOTAL INSTALAÇÕES				11.220,00		11.220,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS						
Maquinas				2.500,00	100,00%	2.500,00
0				0,00		0,00
SUB-TOTAL MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS				2.500,00		2.500,00
SUB-TOTAL GERAL				26.520,00		26.520,00
CONSTRUÇÃO DO EMPREENDIMENTO	UND.	QDE.	VALOR UNITÁRIO	TOTAL	% DE FINANC.	VALOR FINANC.
VALOR TRANSPORTADO				26.520,00		26.520,00
SOFTWARES E EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA						
Computador	Und	2	1.500,00	3.000,00	100,00%	3.000,00
Impressora	Und	1	1.200,00	1.200,00	100,00%	1.200,00
Software	Und	1	800,00	800,00	100,00%	800,00
Site	Und	1	1.500,00	1.500,00	100,00%	1.500,00
				0,00		0,00
SUB-TOTAL SOFTWARES E EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA				6.500,00		6.500,00
VEÍCULOS						
Veículo usado	Und	1	25.000,00	25.000,00	100,00%	25.000,00
				0,00		0,00
SUB-TOTAL VEÍCULOS				25.000,00		25.000,00
SUB-TOTAL GERAL				58.020,00		
CONSTRUÇÃO DO EMPREENDIMENTO	UND.	QDE.	VALOR UNITÁRIO	TOTAL	% DE FINANC.	VALOR FINANC.
VALOR TRANSPORTADO				58.020,00	100,00%	58.020,00
MÓVEIS E UTENSÍLIOS						
Mesa de escritório	Und	2	800,00	1.600,00	100,00%	1.600,00
Cadeira	Und	2	400,00	800,00	100,00%	800,00
Armário	Und	1	1.500,00	1.500,00	100,00%	1.500,00
SUB-TOTAL				3.900,00		3.900,00
GASTOS DE IMPLANTAÇÃO						
Custo total burocrático	Und	1	1.500,00	1.500,00		0,00
				0,00		0,00
SUB-TOTAL				1.500,00		0,00
CAPITAL DE GIRO DO ANO 1				15.854,11	0,00%	0,00
TOTAL GERAL				79.274,11		61.920,00

Tabela 4 – Tabela do Principal concorrente

Fonte: Dados primários (2017).

Para se fazer um investimento é preciso bastante atenção quanto ao seu retorno, por isso a importância de pesquisar preços economizar na construção do empreendimento e suas instalações, porém sempre com respeito as normas técnicas, pois quando o retorno financeiro demonstrar margem inferior ao mercado, não torna o investimento viável. O projeto demonstra resultado satisfatório como iremos ver no item 4.9.3 onde fica evidente que vale apenas fazer o investimento.

3.9.1.1 Custos fixos e variáveis

Seguem tabelas relatando os custos fixos, onde são todos aqueles que não variam com a alteração na produção industrial. Para ficar mais claro, tomamos como exemplo o deslocamento do veículo para fazer entregas utilizando um mesmo trajeto de sempre, se a produção obteve uma queda e o veículo saiu com apenas 70% da capacidade, o custo será o mesmo em consideração se tivesse saído com a carga completa, tanto no diesel como na mão-de-obra.

ITENS	CUSTO UNITÁRIO	UNIDADE	INSUMO UNITÁRIO	QUANTIDADES PRODUZIDAS				CUSTO DOS INSUMOS			
				ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Matéria-Prima								65.400,00	65.100,00	65.400,00	65.100,00
Pintos	4,50	UND	0,00	1.200	0	1.200	0	5.400,00	0,00	5.400,00	0,00
Ração	1,50	KG	0,00	40.000	43.200	40.000	43.200	60.000,00	64.800,00	60.000,00	64.800,00
Vacinas	0,25	ML	0,00	0	1.200	0	1.200	0,00	300,00	0,00	300,00
ITENS	CUSTO UNITÁRIO	UNIDADE	INSUMO UNITÁRIO	QUANTIDADES PRODUZIDAS				CUSTO DOS INSUMOS			
				ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
Material Secundário											
Material de Embalagem								19.226,00	19.126,00	19.226,00	19.126,00
EMBALAGENS	0,50	UND	0,0000	36.500	36.300	36.500	36.300	18.250,00	18.150,00	18.250,00	18.150,00
CAIXAS	0,80	UND	0,0000	1.220	1.220	1.220	1.220	976,00	976,00	976,00	976,00
Água								4.200,00	4.320,00	4.430,00	4.500,00
Energia Elétrica								2.520,00	2.612,00	2.693,00	2.763,00
Combustíveis e Lubrificantes								24.000,00	24.500,00	25.000,00	25.500,00
Seguro											
Aluguel Industrial								0,00	0,00	0,00	0,00
Manutenção Industrial								1.200,00	1.800,00	2.500,00	3.000,00
Pró-labore								4.000,00	5.000,00	6.000,00	7.000,00
Totais								120.546,00	122.458,00	125.249,00	124.989,00

Tabela 5 – Custos Fixos Indústria

Fonte: Dados primários (2017).

Nesta tabela 6 tratamos da mão de obra industrial como um custo fixo, pois o valor pago ao funcionário não irá variar de acordo com a produção, terei mensalmente o mesmo valor com salário e encargos, como demonstra na tabela a seguir:

DISCRIMINAÇÃO	ANO 1				ANO 2				ANO 3				ANO 4			
	QDE.	SALÁRIO MENSAL	CUSTO MENSAL	CUSTO ANUAL	QDE.	SALÁRIO MENSAL	CUSTO MENSAL	CUSTO ANUAL	QDE.	SALÁRIO MENSAL	CUSTO MENSAL	CUSTO ANUAL	QDE.	SALÁRIO MENSAL	CUSTO MENSAL	CUSTO ANUAL
MÃO-DE-OBRA INDUSTRIAL				15.313,99				33.710,04				36.920,52				41.736,24
<i>Nome do Cargo/Função</i>																
Serviços gerais	2	954,00	954,00	11.448,00	2	1.050,00	2.100,00	25.200,00	2	1.150,00	2.300,00	27.600,00	2	1.300,00	2.600,00	31.200,00
			0,00	0,00			0,00	0,00			0,00	0,00			0,00	0,00
TOTAL	2		954,00	11.448,00	2		2.100,00	25.200,00	2		2.300,00	27.600,00	2		2.600,00	31.200,00
ENCARGOS			322,17	3.865,99			709,17	8.510,04			776,71	9.320,52			878,02	10.536,24

% DE ENCARGOS SOBRE SALÁRIOS	33,77%
% DE ENCARGOS SOBRE HONORÁRIOS	0,00%

Tabela 6 – Custos com mão-de-obra

Fonte: Dados primários (2017).

Os custos fixos da empresa atingirão no primeiro ano o total de R\$ 135.859,19, soma dos custos totais no primeiro ano das duas tabelas acima, isso equivale a 61,61% da receita operacional bruta que será de R\$ 220.513,43, demonstrado no fluxo de caixa, para uma empresa iniciante chega a causar um certo receio se realmente terá caixa para suprir os custos, onde ainda será preciso desembolsar com custos variáveis, porém neste mesmo estudo esclarece que as receitas suprirá os custos.

Seguem tabelas relatando os custos variáveis, onde são todos aqueles que variam com a alteração na produção industrial. Para melhor entendimento como mostra na tabela 7, veja que só irei desembolsar com comissões sobre vendas referentes ao volume produzido, se foram produzidos 80% da capacidade total, isso é o que será vendido.

ITENS	% DO FATURAMENTO	PROJETADO			
		ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
<i>Comissões sobre Vendas</i>	1,00%	1.944,00	1.860,00	1.944,00	1.860,00
<i>Propaganda e MKT</i>	0,25%	486,00	465,00	486,00	465,00
<i>Frete</i>	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Provisão para Devedores Duvidosos</i>	2,00%	4.122,00	4.671,00	5.308,00	6.009,00
<i>Outras Despesas Comerciais</i>	2,00%	3.888,00	3.720,00	5.308,00	3.720,00
TOTAL		10.440,00	10.716,00	13.046,00	12.054,00

Tabela 7 – Despesas comerciais

Fonte: Dados primários (2017).

ITENS	PROJETADO			
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
<i>Aluguel Administrativo</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Energia Elétrica</i>	1.080,00	1.188,00	1.306,80	1.437,48
<i>Telefone fixo e móvel</i>	1.200,00	1.300,00	1.400,00	1.500,00
<i>Água</i>	1.800,00	1.980,00	2.178,00	2.396,00
<i>Combustíveis e Lubrificantes</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Manutenção Administrativa</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Seguro Administrativo</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Impostos e Taxas</i>	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Outras Despesas Administrativas</i>	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
TOTAL	5.580,00	5.968,00	6.384,80	6.833,48

Tabela 8 – Despesas administrativa

Fonte: Dados primários (2017).

As despesas comerciais e administrativa da empresa atingirão no primeiro ano 7,26% da receita operacional bruta, num total de R\$ 16.020,00, onde os custos fixos somados aos custos variáveis totalizam R\$ 151.879,19 e serão responsáveis por consumirem 68,88% do faturamento bruto, isso considerando o primeiro ano de atividade da empresa.

Mesmo com o alto custo de produção o negócio demonstra ser lucrativo, sendo que o preço estimado na projeção de vendas foi o mais baixo do mercado considerando os valores de mercado com características parecidas, no entanto é um mercado em crescimento onde a demanda por estes produtos está crescendo e a oferta é pouca, justamente devido as dificuldades e altos custos de produção. Quando consideramos que no mercado há muita demanda e pouca oferta a tendência é o preço subir e consequentemente o aumento da lucratividade.

3.9.2 Fluxo de caixa

É o fluxo de caixa que demonstra a movimentação do dinheiro que entra e sai da empresa, todas as entradas e saídas por menor que sejam deve ser registrado no fluxo de caixa, só assim é possível manter um controle preciso dos recursos da empresa para poder fazer os planejamentos financeiros.

A empresa utilizará o fluxo de caixa como veremos na tabela 9, através dele é possível visualizar a estimativa de receitas, despesas e respectivos saldos anuais, fundamental para um melhor gerenciamento de recursos. A partir deste, fica bem mais fácil os planejamentos

futuros e qual será o melhor caminho para se conseguir recursos quando necessário mais capital de giro.

Na tabela 9 mostra um fluxo de caixa para 10 anos, onde em todos os anos apresenta caixa líquido positivo, ou seja, a empresa terá lucro. As entradas e saídas foram baseadas nas vendas da produção de 80% das aves, onde é quase impossível as aves produzirem menos que 80% da capacidade total recebendo todos os tratamentos adequados, as deduções também foram baseadas nos custos de produção e despesas de comercialização dos produtos.

DISCRIMINAÇÃO	Fluxo Ano 0	Fluxo Ano 1	Fluxo Ano 2	Fluxo Ano 3	Fluxo Ano 4	Fluxo Ano 5	Fluxo Ano 6	Fluxo Ano 7	Fluxo Ano 8	Fluxo Ano 9	Fluxo Ano 10
ENTRADAS											
Receita Operacional Bruta		220.513,43	210.149,25	220.513,43	210.149,25	210.149,25	210.149,25	210.149,25	210.149,25	210.149,25	210.149,25
Desinvestimentos de Ativos Fixos											0,00
Desinvestimentos de Ativos Circulantes											18.444,93
SAÍDAS POR INVESTIMENTOS											
Terrenos	0,00										
Construções Cíveis	15.300,00										
Instalações	4.950,00										
Máquinas e Equipamentos	6.400,00										
Equipamentos de Informática e Softwares	10.610,00										
Veículos	23.900,00										
Móveis e Utensílios	1.500,00										
Despesas de Implantação	38.000,00										
Outros Ativos (AP, Investimentos e RLP - Existente)	0,00										
Investimentos Circulantes	15.854,11		1.618,22	627,25	345,35						
SAÍDAS POR GASTOS OPERACIONAIS											
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS		135.859,99	156.168,04	162.169,52	166.725,24	166.725,24	166.725,24	166.725,24	166.725,24	166.725,24	166.725,24
.Matéria-Prima		65.400,00	65.100,00	65.400,00	65.100,00	65.100,00	65.100,00	65.100,00	65.100,00	65.100,00	65.100,00
.Materiais Secundários		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
.Material de Embalagem		19.226,00	19.126,00	19.226,00	19.126,00	19.126,00	19.126,00	19.126,00	19.126,00	19.126,00	19.126,00
.Mão-de-Obra Industrial		11.448,00	25.200,00	27.600,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00
.Encargos		3.865,99	8.510,04	9.320,52	10.536,24	10.536,24	10.536,24	10.536,24	10.536,24	10.536,24	10.536,24
.Outros Custos dos Produtos Vendidos		35.920,00	38.232,00	40.623,00	40.763,00	40.763,00	40.763,00	40.763,00	40.763,00	40.763,00	40.763,00
Despesas Operacionais		12.782,52	12.832,00	14.463,00	13.697,48	13.697,48	13.697,48	13.697,48	13.697,48	13.697,48	13.697,48
.Comerciais		7.202,52	6.864,00	8.078,20	6.864,00	6.864,00	6.864,00	6.864,00	6.864,00	6.864,00	6.864,00
.Frete		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
.Propaganda e Marketing		554,04	528,00	554,04	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00	528,00
.Comissões sobre Vendas		2.216,16	2.112,00	2.216,16	2.112,00	2.112,00	2.112,00	2.112,00	2.112,00	2.112,00	2.112,00
.Outras Despesas Comerciais		4.432,32	4.224,00	5.308,00	4.224,00	4.224,00	4.224,00	4.224,00	4.224,00	4.224,00	4.224,00
.Administrativas		5.580,00	5.968,00	6.384,80	6.833,48	6.833,48	6.833,48	6.833,48	6.833,48	6.833,48	6.833,48
.Salários da Mão-de-obra Adm. / Honorários											
Diretoria		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
.Encargos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
.Outras Despesas Administrativas		5.580,00	5.968,00	6.384,80	6.833,48	6.833,48	6.833,48	6.833,48	6.833,48	6.833,48	6.833,48
Impostos Faturados		8.820,54	8.405,97	8.820,54	8.405,97	8.405,97	8.405,97	8.405,97	8.405,97	8.405,97	8.405,97
Imposto de Renda		7.430,53	1.790,48	2.626,89	40,09	100,54	1.262,49	1.322,94	1.383,39	1.443,84	1.504,29
Contribuição Social		2.796,43	673,84	988,61	15,09	37,84	475,13	497,88	520,63	543,38	566,13
TOTAL DOS INVESTIMENTOS	116.514,11	0,00	1.618,22	627,25	345,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DOS GASTOS OPERACIONAIS		167.690,01	179.870,33	189.068,56	188.883,87	188.967,07	190.566,31	190.649,51	190.732,71	190.815,91	190.899,11
TOTAL DAS ENTRADAS DE RECURSOS		220.513,43	210.149,25	220.513,43	210.149,25	210.149,25	210.149,25	210.149,25	210.149,25	210.149,25	228.594,18
TOTAL DAS SAÍDAS DE RECURSOS	116.514,11	167.690,01	181.488,55	189.695,81	189.229,23	188.967,07	190.566,31	190.649,51	190.732,71	190.815,91	190.899,11
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	-116.514,11	52.823,43	28.660,71	30.817,63	20.920,03	21.182,18	19.582,95	19.499,75	19.416,55	19.333,35	37.695,08

Tabela 9 – Fluxo de caixa

Fonte: Dados primários (2017).

3.9.3 Demonstração do resultado do exercício

A Demonstração de resultados é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou diminuição do patrimônio líquido em determinado período, onde subtraindo as despesas das receitas o resultado é o lucro.

A Demonstração de resultados apresentará informações anuais tanto para fins legais, como para fins administrativo e mais um meio de auxílio na tomada de decisões. A tabela 10 a seguir apresentará a demonstração de resultados projetada para os três primeiros anos de funcionamento da empresa baseada nos valores apresentados para o cenário atual.

Nela estão discriminados os faturamentos brutos de cada ano e depois foram deduzidos tributos, custos com mão-de-obra, despesas administrativas, juros de empréstimos etc., ou seja, todas as informações necessárias para análise dos resultados estão contidas na tabela 10:

DISCRIMINAÇÃO	ANO 0 R 1,00	%	ANO 1 R\$ 1,00	ANO 2 R\$ 1,00	ANO 3 R\$ 1,00
FATURAMENTO BRUTO		0,00%	221.616,00	211.200,00	221.616,00
(-) IPI SOBRE O FATURAMENTO		0,00%	1.102,57	1.050,75	1.102,57
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	0,00	0,00%	220.513,43	210.149,25	220.513,43
(-) IMPOSTOS SOBRE O FATURAMENTO		0,00%	8.820,54	8.405,97	8.820,54
(-) DEDUÇÕES		0,00%	4.432,32	4.224,00	4.432,32
(=) RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	0,00	100,00%	207.260,58	197.519,28	207.260,58
CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	0,00	0,00%	145.416,99	165.725,04	169.026,52
..Mão-de-Obra Industrial	0,00	0,00%	15.313,99	33.710,04	36.920,52
..Salários		0,00%	11.448,00	25.200,00	27.600,00
..Encargos		0,00%	3.865,99	8.510,04	9.320,52
..Custo dos Insumos	0,00	0,00%	84.626,00	84.226,00	84.626,00
..Matéria-Prima		0,00%	65.400,00	65.100,00	65.400,00
..Material Secundário		0,00%	0,00	0,00	0,00
..Material de Embalagem		0,00%	19.226,00	19.126,00	19.226,00
..Depreciação Industrial		0,00%	9.557,00	9.557,00	6.857,00
..Outros Custos Industriais	0,00	0,00%	35.920,00	38.232,00	40.623,00
..Seguro Industrial		0,00%	0,00	0,00	0,00
..Aluguel Industrial		0,00%	0,00	0,00	0,00
..Manutenção Industrial		0,00%	1.200,00	1.800,00	2.500,00
..Água		0,00%	4.200,00	4.320,00	4.430,00
..Energia Elétrica		0,00%	2.520,00	2.612,00	2.693,00
..Combustíveis e Lubrificantes		0,00%	24.000,00	24.500,00	25.000,00
..Outros		0,00%	4.000,00	5.000,00	6.000,00
(=) LUCRO BRUTO	0,00	0,00%	61.843,59	31.794,24	38.234,06
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	0,00	0,00%	18.644,52	19.243,00	21.511,00
..Despesas Comerciais	0,00	0,00%	11.324,52	11.535,00	13.386,20
..Comissões sobre vendas		0,00%	2.216,16	2.112,00	2.216,16
..Propaganda e MKT		0,00%	554,04	528,00	554,04
..Frete		0,00%	0,00	0,00	0,00
..Provisão para Devedores Duvidosos		0,00%	4.122,00	4.671,00	5.308,00
..Outras Despesas Comerciais		0,00%	4.432,32	4.224,00	5.308,00
..Despesas Administrativas	0,00	0,00%	7.320,00	7.708,00	8.124,80
..Mão-de-Obra Administrativa		0,00%	0,00	0,00	0,00
..Energia Elétrica		0,00%	1.080,00	1.188,00	1.306,80
..Telefone		0,00%	1.200,00	1.300,00	1.400,00
..Água		0,00%	1.800,00	1.980,00	2.178,00
..Outras Despesas Administrativas		0,00%	1.500,00	1.500,00	1.500,00
..Depreciação Administrativa		0,00%	1.740,00	1.740,00	1.740,00
..Amortização do Diferido		0,00%	0,00	0,00	0,00
(=) LUCRO OPERACIONAL	0,00	0,00%	43.199,07	12.551,24	16.723,06
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	0,00	0,00%	3.250,00	2.925,00	2.600,00
..Juros sobre empréstimos de CP		0,00%	0,00	0,00	0,00
..Juros s/ empréstimos LP (Op. em estudo)		0,00%	3.250,00	2.925,00	2.600,00
..Juros s/ empréstimos LP (Op. em ser)		0,00%	0,00	0,00	0,00
(=) LUCRO ANTES DO IR	0,00	0,00%	39.949,07	9.626,24	14.123,06
(-) CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		0,00%	2.796,43	673,84	988,61
(-) Provisão para o IR		0,00%	7.430,53	1.790,48	2.626,89
(=) LUCRO APOS IR E CS	0,00	0,00%	29.722,11	7.161,93	10.507,55
(+) Depreciação e Amortização	0,00	0,00%	11.297,00	11.297,00	8.597,00
(=) CAPACIDADE DE PAGAMENTO	0,00	0,00%	41.019,11	18.458,93	19.104,55
AMORTIZAÇÕES DE FINANCIAMENTOS:					
..OPERAÇÃO EM ESTUDO			5.000,00	5.000,00	5.000,00
..OPERAÇÕES EXISTENTES			0	0	0,00
COMPROMETIMENTO DA CAP. PGTO.			12,19%	27,09%	26,17%

Tabela 10 – Projeção de resultados

Fonte: Dados primários (2017)

3.9.4 Taxa Mínima de Atratividade

A TMA é a taxa com reduzido grau de risco, disponível para aplicação do capital em análise, a partir dela é possível investir com a certeza do retorno positivo, pois o projeto analisado com base na taxa do Sistema Especial de Liquidação e Custodia (SELIC), referente a 7,5% ao ano, apurada no dia 25 de outubro de 2017. Caso o projeto apresente a TIR superior à taxa SELIC o projeto será viável (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017).

3.9.5 Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR)

O VPL resultou em R\$ 5.788,59, ou seja, maior que zero ($VPL > 0$), verifica-se que o projeto é viável e atraente no cenário atual.

De acordo com a TIR o projeto também demonstra ser viável e atraente, pois se apresentou superior a TMA. Como a TIR resultou superior no cenário atual considerando a Taxa Mínima de Atratividade - TMA 7,5% referente a taxa SELIC no mês de outubro de 2017. Conclui-se que o projeto é viável e vantajoso no cenário provável.

ANALISE DE INVESTIMENTOS			
ANO			
0	VALOR DO INVESTIMENTO	-116.514,11	TIR 12,31%
1	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	52.823,43	VPL 5.788,59
2	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	28.660,71	
3	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	30.817,63	
4	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	20.920,03	
5	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	21.182,18	

Tabela 11 – TIR e VPL (CENÁRIO PROVÁVEL)

Fonte: Dados primários (2017).

O VPL resultou em – (R\$ 15.788,59), ou seja, menor que zero ($VPL > 0$), verifica-se que o projeto não é viável e atraente no cenário pessimista.

De acordo com a TIR o projeto não demonstra ser viável e atraente, pois se apresentou inferior a TMA. Como a TIR resultou inferior no cenário pessimista considerando a Taxa Mínima de Atratividade - TMA 7,5% referente a taxa SELIC no mês de outubro de 2017. Conclui-se que o projeto não é viável e vantajoso no cenário pessimista.

ANALISE DE INVESTIMENTOS

ANO

0	VALOR DO INVESTIMENTO	-116.508,12	TIR	3,17%
1	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	47.445,34	VPL	-15.877,91
2	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	23.680,55		
3	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	25.313,71		
4	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	14.341,72		
5	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	14.676,95		

Tabela 12 – TIR e VPL (CENÁRIO PESSIMISTA)

Fonte: Dados primários (2017).

O VPL resultou em R\$ 64.650,06, ou seja, maior que zero ($VPL > 0$), verifica-se que o projeto é viável e atraente no cenário otimista.

De acordo com a TIR o projeto também demonstra ser viável e atraente, pois se apresentou superior a TMA. Como a TIR resultou superior no cenário atual considerando a Taxa Mínima de Atratividade - TMA 7,5% referente a taxa SELIC no mês de outubro de 2017. Conclui-se que o projeto é viável e vantajoso no cenário otimista.

ANALISE DE INVESTIMENTOS

ANO

0	VALOR DO INVESTIMENTO	-116.532,07	TIR	33,11%
1	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	68.957,69	VPL	64.650,06
2	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	43.601,17		
3	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	47.329,38		
4	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	35.828,79		
5	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	36.121,31		

Tabela 13 – TIR e VPL (CENÁRIO OTIMISTA)

Fonte: Dados primários (2017).

3.9.6 Payback

A ferramenta Payback é fundamental para demonstrar o tempo de retorno do investimento inicial, que é usada nas pequenas empresas como uma medida de risco, como critério de decisão ou apoio quando necessário.

Como veremos na tabela 14 o payback simples e descontado foram traduzidos do período zero pela TMA, utilizada a taxa de 7,5% como demonstrada no item anterior através da TIR. Sendo que neste projeto teremos o retorno do investimento inicial de acordo com o payback simples considerando o cenário atual em 3,2 nos, ou seja, o projeto possui atratividade, pois quanto menor o tempo, mais interessante para o investimento.

CÁLCULO DO PAYBACK SIMPLES

ANO

0	VALOR DO INVESTIMENTO	-116.514,11	-116.514,11
1	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	52.823,43	-63.690,69
2	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	28.660,71	-35.029,98
3	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	30.817,63	-4.212,35
4	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	20.920,03	16.707,67
5	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	21.182,18	37.889,85

PAYBACK SIMPLES

3,20 ANOS

CÁLCULO DO PAYBACK DESCONTADO

ANO

ACUMULADO

0	VALOR DO INVESTIMENTO	-116.514,11	-116.514,11
1	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	48.021,30	-68.492,82
1	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	23.686,53	-44.806,28
1	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	23.153,74	-21.652,54
1	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	14.288,66	-7.363,88
1	FLUXO DE CAIXA LIQUIDO	13.152,47	5.788,59

PAYBACK DESCONTADO

4,56 ANOS

Tabela 14 – Payback

Fonte: Dados primários (2017).

3.9.7 Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio (Resumo Executivo)

Margem de contribuição é a diferença entre a receita de venda deduzida dos custos variáveis deste mesmo produto. Na tabela 15 a seguir veremos as margens bruta e líquida em porcentagem.

Já o ponto de equilíbrio é a base que gestor precisa ter para saber o que precisa ser produzido para possibilitar o retorno desejado do investimento, é o ponto em que a empresa precisa vender pelo menos o volume em que a renda possa quitar as despesas, assim não gera lucro e nem prejuízo.

Na tabela seguinte destaca também um resumo executivo onde torna mais claras e precisas todas as informações aqui citadas, assim como todos os indicadores de viabilidade juntos em resumo para que facilite a decisão de investimento do gestor.

SUMÁRIO EXECUTIVO		
USOS - PROJETADO	79.274,11	100,00%
INVESTIMENTOS FIXOS	61.920,00	78,11%
GASTOS DE IMPLANTAÇÃO	1.500,00	1,89%
CAPITAL DE GIRO DO ANO 1	15.854,11	20,00%
FONTES - PROJETADO	79.274,11	100,00%
RECURSOS DE TERCEIROS	50.000,00	63,07%
RECURSOS PRÓPRIOS	29.274,11	36,93%
INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS		
FATURAMENTO BRUTO ANUAL		211.200,00
LUCRO LÍQUIDO		160,38
RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (ROI)		0,14%
TAXA INTERNA DE RETORNO		12,31%
EVA (VALOR ECONÔMICO AGREGADO) %		2,31%
EVA (VALOR ECONÔMICO AGREGADO) \$		2.691,06
VALOR PRESENTE LÍQUIDO	PROJETO VIÁVEL	5.788,59
CUSTO DE OPORTUNIDADE DO CAPITAL		10,00%
VALOR DO DESINVESTIMENTO NO 10º ANO		18.444,93
PAYBACK SIMPLES (EM ANOS)		3,20
PAYBACK DESCONTADO (EM ANOS)	BOM PAYBACK	4,56
PONTO DE EQUILÍBRIO %	ELEVADO	91,14%
MARGEM BRUTA		14,69%
MARGEM OPERACIONAL		4,26%
MARGEM LÍQUIDA		3,05%
GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL		8,01
GRAU DE ALAVANCAGEM FINANCEIRA		1,41
GRAU DE ALAVANCAGEM COMBINADA	ALTA ALAVANCAGEM (*)	11,29
(*) PROJETO BASTANTE SENSÍVEL A VARIAÇÕES NAS VENDAS		
INDICADORES SOCIAIS		
NÚMERO DE EMPREGOS GERADOS		2
SALÁRIO MÉDIO ANUAL		15.600
MASSA SALARIAL ANUAL		31.200,00
ARRECAÇÃO TRIBUTÁRIA ANUAL		18.997,39
CUSTO DO EMPREGO GERADO		59.552,46

Tabela 15 – Resumo Executivo

Fonte: Dados primários (2017).

3.10 Aspectos jurídicos e legais

Para a implantação da empresa será necessário a contratação de um escritório de contabilidade, onde o contador providenciará os seguintes documentos:

- Consultar a viabilidade junto a prefeitura para verificar se o local escolhido aprovado para a abertura da empresa com o ramo de trabalho específico;
- Elaborar o contrato social da nova empresa e providenciar o registro na Junta Comercial do Estado;
- Registrar o CNPJ na Receita Federal da Cidade;
- Providenciar o Alvará Sanitário juntamente com a Prefeitura do Município;
- Providenciar o cadastro da Inscrição Estadual na Secretaria da Fazenda do Estado;
- Providenciar o Alvará Municipal na Prefeitura do Município, necessário para o funcionamento da empresa;
- Providenciar o Certificado de Regularização do Corpo de Bombeiros Juntamente com o projeto de incêndio;
- Obedecer ao regulamento da lei nº 10.831 de 23 de dezembro de 2003, dispõe da agricultura orgânica e dá outras providências;
- Seguir as definições do decreto de nº 6.323 de 27 de dezembro de 2007, o qual regulamenta a lei de nº 10.831 citada anteriormente;
- Aderir as instruções normativas do ministério da agricultura:
 - Nº 17/2009 dispõe sobre as normas técnicas para a obtenção de produtos orgânicos oriundos do extrativismo sustentável orgânico;
 - Nº 18/2009 dispõe sobre regulamento técnico para o processamento, armazenamento e transporte de produtos orgânicos;
 - Nº 19/2009 dispõe sobre mecanismos de controle e informação da qualidade orgânica;
 - Nº 46/2009 dispõe sobre regulamento técnico dos cursos de capacitação e qualificação de classificadores de produtos de origem vegetal, subprodutos e resíduos de valor econômico;
 - Nº 50/2009 dispõe sobre instituir o selo único oficial do sistema brasileiro de avaliação da conformidade orgânica, na forma dos anexos à presente instrução normativa, e estabelecer os requisitos para a sua utilização nos produtos orgânicos.

A empresa será enquadrada no Simples Nacional, pois pela sua projeção e vendas será uma Empresa de Pequeno Porte – EPP.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Muitas das novas empresas que estão surgindo, trazendo nos seus objetivos a preocupação com o meio ambiente e com a saúde humana e também gerando riquezas e mão-de-obra. Muitos empreendedores estão se qualificando para conseguir administrar de forma mais correta as atividades de sua empresa, assim possibilitando a todos os envolvidos ter clareza e envolvimento com os processos.

Diante disso cada vez mais as empresas estão valorizando mais o plano de negócio, pois com o mesmo ela já inicia as suas atividades, preparada para enfrentar o mercado, sendo informada das ameaças, oportunidades, forças e fraquezas e demais dados necessários para ela conseguir desempenhar seus trabalhos e comercializar seus produtos de forma eficiente e sustentável.

Nesse contexto, para o desenvolvimento desse plano de negócio, buscou-se responder ao objetivo geral deste trabalho: como se apresenta a viabilidade de abertura de uma granja produtora de ovos orgânicos no município de Nossa Senhora da Glória? Após a apresentação mercadológica e econômico-financeiras disponibilizadas na análise de dados deste trabalho, consideramos que há viabilidade para abertura do empreendimento, assim atingindo o objetivo geral da pesquisa.

Atendendo aos objetivos específicos do estudo, foi elaborado um planejamento estratégico, onde na seção “4.5” foram apresentadas as análises externas, ameaças e oportunidades, a análise interna, forças e fraquezas da empresa e, também, criadas a visão, missão e os objetivos da organização. Assim como na seção “4.9” foi elaborado o plano financeiro, onde foram calculados os índices: Taxa interna de retorno, valor presente líquido, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e payback, usando dados coletados na pesquisa de campo. Com os resultados desses índices possibilitou chegar a uma conclusão da análise do negócio, mostrando-se viável e apresentando projeções das receitas e despesas da futura empresa.

A empresa irá comercializar ovos orgânicos praticamente no mesmo preço que são comercializados os ovos caipiras os que mais se aproxima em qualidade, porém os ovos orgânicos possuem um padrão de qualidade e preocupação socioambiental bem mais elevado. Por isso se entende que será um produto muito bem aceito no mercado, assim como vemos exemplos desse mesmo produto sendo comercializado no sudeste brasileiro.

Houveram muitas dificuldades durante o desenvolvimento deste trabalho, como na aplicação das entrevistas tanto com fornecedores como principalmente os clientes, o pouco conhecimento das pessoas sobre a produção orgânica e a diferença entre esta e a produção convencional, até mesmo os comerciantes que possuem um grau de conhecimento elevado sobre os produtos que comercializam ainda não tinham certeza de todos os produtos que poderiam ser usados para alimentação e nutrição destas aves.

Por fim também foi possível fazer uma análise da concorrência na região, que apresentou principalmente criações em propriedades familiares numa pequena escala de produção.

Sugiro para as próximas pesquisas realizar um estudo mais aprofundado de como reduzir custos nos alimentos naturais das aves. Analisar também pesquisas envolvendo agricultores familiares e apresentar ferramentas para que eles produzam alimentos naturais e sejam os principais fornecedores das granjas orgânicas, assim como o estudo deste cenário no contexto nacional e mundial buscando crescer em exportação de ovos orgânicos.

REFERÊNCIAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Selicdiários**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/htms/selic/selicdiarios.asp>. Acesso em: 25 de out.. 2017.
- BORDEAUX - RÊGO, Ricardo et al. **Viabilidade econômico-financeira de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo Guimarães. **Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico**. 4 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade: redes de empresas, engenharia simultânea, plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio: Percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHÉR, Rogério. **O meu próprio negócio: todos os passos para avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próspero**. São Paulo (SP): Elsevier, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CHURCHILL, Gilbert A. JR.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. Elsevier Brasil, 2009.
- CORRÊA, Henrique; CORRÊA, Carlos. **Administração de produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989.
- DI AUGUSTINI, Carlo Alberto. **Capital de Giro: análise das alternativas, fonte de financiamento**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FREIRE, M.T.C. et al. A voz dos trabalhadores sobre a gestão participativa em um hospital de grande porte. **Revista Brasileira de Inovação Tecnológica em Saúde**, v. 4, n. 4, 2014.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira essencial**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Pearson addison Wesley, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LAPPONI, Jean Carlos. **Avaliação de projetos de investimento**. São Paulo: Laponi Treinamentos e Editora LTDA, 1996.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração das pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1986.

MERCEDES, Reincke. **As ideias em 1º lugar na 3M**. Revista HSM Management. Disponível em: <<http://www.evef.com.br/artigos-e-noticias/management/425-as-ideias-em-1-lugar-na-3m>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

NORMAS LEGAIS. **Tabela do simples nacional, anexo II**. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexoII.html>. Acesso em: 27 out. 2017.

OLIVEIRA, Dejaime de. **Administre as finanças de sua empresa: princípios de gestão financeira**. São Paulo: Futura, 2006.

ROCHA, Duílio Reis da. **Gestão de produção e operações**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2008.

ROSS, Stephen A.; WESTER FIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios da Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecília; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo planos de negócios**: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEBRAE. **Passos para abertura de empresa**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/passo-a-passo-para-o-registro-da-sua-empresa,665cef598bb74510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 05 de out. de 2017.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análises de investimentos**: fundamentos, técnicas e aplicações. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

ANEXO A

TABELA DO SIMPLES NACIONAL, ANEXO II (Vigência a Partir de 01.01.2012)

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Indústria

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS	IPi
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%	0,50%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,97%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%	0,50%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,34%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%	0,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,04%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%	0,50%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,10%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%	0,50%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,78%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%	0,50%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,86%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%	0,50%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,95%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%	0,50%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,53%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%	0,50%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,62%	0,42%	0,42%	1,26%	0,30%	3,62%	3,10%	0,50%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	10,45%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%	0,50%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,54%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%	0,50%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,63%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%	0,50%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,73%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%	0,50%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,82%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%	0,50%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,73%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%	0,50%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,82%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%	0,50%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,92%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%	0,50%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	12,01%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%	0,50%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	12,11%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%	0,50%

Tabela 1 – Tabela do Simples Nacional

Fonte: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/simples-nacional-anexoII.html>

APÊNDICE A

Questionário Aplicado a fornecedores do Município de Nossa Senhora da Glória

1. Quais os períodos de maior dificuldade durante o ano para obtenção de produtos naturais que compõem a ração das aves?
2. Nos períodos com maior de difícil acesso aos alimentos naturais qual a média de aumento nos preços de insumos?
3. Referente às instalações, reposição de aves e manutenções do aviário, existe materiais em estoque, caso contrário quanto tempo leva para entrega? Preços dos materiais?
4. Referente aos cuidados com limpeza, pragas e doenças, sempre terei um especialista para me acompanhar e passar orientações?
5. Qual a pessoa ideal para acompanhar e manipular as fórmulas para a criação de remédios naturais para combater pragas e doenças a partir do canteiro de ervas naturais que terá na propriedade?
6. Quais os custos com combustível, água e energia?
7. Qual o custo das despesas comerciais?

APÊNDICE B

Questionário Aplicado a Potenciais Clientes: Supermercados, feiras livres e loja de frios.

1. Qual o volume de ovos costuma comprar?
2. Qual o tipo de ovo? Caipira ou comum?
3. Qual a preferência das pessoas a que revende?
4. Quanto costuma gastar com este produto?
5. Qual o seu principal público para este produto?
6. Quais os períodos de maiores demandas?
7. Quais os pontos mais insatisfatórios em relação ao produto natural?
8. E os pontos mais favoráveis?